



okamura

オカムラグループ

Integrated Report 2023

統合報告書 2023

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

“良いものをつくりたい”という夢と情熱を実現する“チームワーク”
業界に先駆けた“挑戦”をすることで常にNo.1を目指す姿勢

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。

顧客課題
解決力

オカムラの強み

顧客との
信頼関係

確かな
ものづくり



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、
これらの強み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。



「統合報告書2023」の発行にあたって

オカムラグループではこれまでサステナビリティレポートを発行し、財務情報・非財務情報の掲載を行ってききましたが、グループの経営方針・経営戦略と併せて統合的に開示していく必要性を感じ、今期からスタートした中期経営計画2025の発表を機に、統合報告書を発行することになりました。

本統合報告書では、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様へ当社グループへのご理解を深めていただくことを念頭に編集を行いました。オカムラグループのパーパス（存在意義）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。

発行にあたり、部門横断のプロジェクトチームを発足し定期的にミーティングを重ね、サステナビリティ委員会での中間報告や社外監査役から適宜アドバイスをいただき、議論を進めてきました。

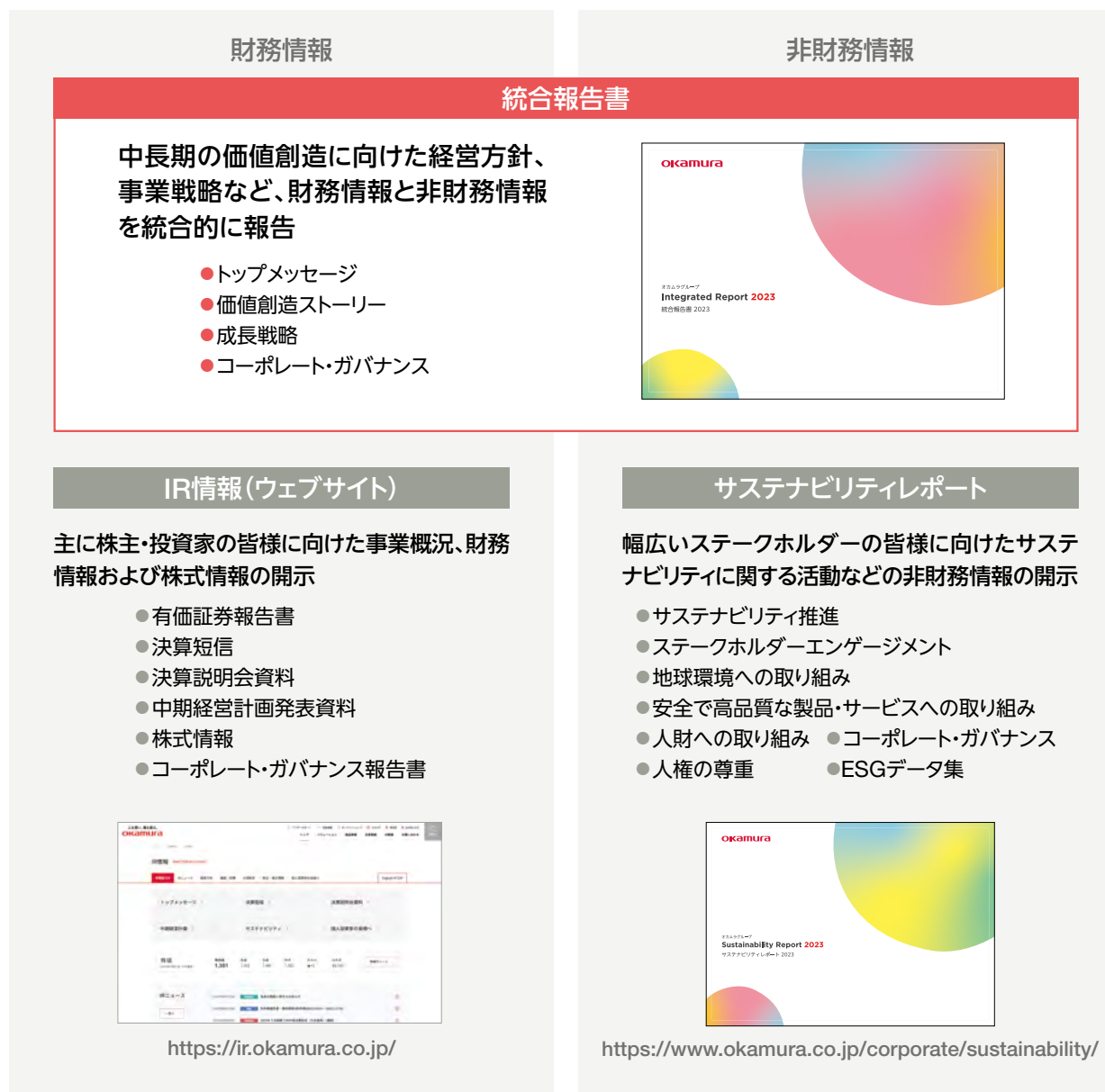
統合報告書では「中長期の価値創造に向けた事業戦略」を中心に、またサステナビリティレポートでは「サステナビリティに関する活動」や「ESGデータ」などすみ分けをし、掲載内容の連携を図っていますので併せてご活用いただくことで理解を深めていただけたと考えています。

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。



コーポレートコミュニケーション部長
鈴木 絵美

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	
01	02	03	04	05
トップメッセージ	価値創造ストーリー	成長戦略	経営基盤	財務・会社データ
<p>8 トップメッセージ</p> <p>15 オカムラグループの事業</p> <p>16 At a Glance</p>	<p>18 パーパス(存在意義)</p> <p>19 オカムラグループの強み</p> <p>20 オカムラグループのあゆみ</p> <p>22 培ってきた3つの強み</p> <p>24 経営方針</p> <p>25 解決すべき社会課題と提供価値</p> <p>26 オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題)</p> <p>27 価値創造ストーリー全体像</p> <p>28 経営理念「オカムラウェイ」</p>	<p>30 中期経営計画の変遷</p> <p>31 新中期経営計画の概要</p> <p>33 事業別戦略</p> <p>33 オフィス環境事業</p> <p>36 商環境事業</p> <p>39 物流システム事業</p> <p>42 パワートレーン事業</p> <p>44 海外事業</p> <p>45 生産供給体制</p> <p>46 人事担当役員メッセージ</p> <p>48 DX担当役員メッセージ</p> <p>50 環境担当役員メッセージ</p> <p>52 TCFD提言に基づく情報開示</p> <p>55 財務担当役員メッセージ</p> <p>57 マテリアリティのKPIと進捗</p>	<p>60 役員一覧</p> <p>62 コーポレート・ガバナンス</p> <p>68 社外取締役対談</p> <p>70 社外監査役メッセージ</p> <p>71 リスクマネジメント</p> <p>75 ステークホルダーエンゲージメント</p>	<p>77 5年間の連結財務サマリー</p> <p>78 会社情報・株式情報</p>

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

- 2022年度 (2022年4月1日~2023年3月31日)
- *一部の活動については、2023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/company/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きください。

01

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、需要創出型企業を目指す新中期経営計画の方向性を代表取締役の中村が語ります。

Contents

- 08 トップメッセージ
- 15 オカムラグループの事業
- 16 At a Glance



トップメッセージ

人を想い、人が生きる環境づくりで
需要創出型企业への変革を加速し、
新たな市場・新たな文化を拓く

代表取締役 社長執行役員 中村 雅行



トップメッセージ

オカムラグループの原点

「協同の工業」の精神を時代を超えて受け継ぎ 挑戦する姿勢とチームワークを醸成

私たちオカムラグループは、オフィスをはじめ教育・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、質の高い製品とサービスを提供しています。1945年の創業以来、ものづくりの可能性を追求し、磨き上げた技術と品質で多くのお客様より信頼をいただきながら、新たな市場を開拓し続けてきました。社会と産業の発展に貢献する価値提供の歩みをたどり、お話しさせていただきます。

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疎開工場が敗戦によって操業を停止した後、同僚や部下たちとともに鉄やアルミを使った日常生活用品を製造する「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。事業開始にあたって出資者のあてではなく、航空機の技術者であった創業メンバーが貯金や退職金などの資金と技術、労働力を持ち寄り、生産を開始しました。吉原謙二郎は当時、ドイツ光学機器メーカー、カール・ツァイス社の歴史を描いた書籍『硝子の驚異』（F・シェッフェル著）に感銘を受けており、同書の一節からとった「協同の工業」という言葉を掲げ、すべての従業員を平等とする創業の精神を示しました。平等という考え方は、私たちが最も大切に、今日まで守り続けているものの一つです。

創業時から受け継がれる基本方針は、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、基本方針を通じて長年にわたり育まれてきたと言えるでしょう。

飛行機工場出身の技術者として「動くものを作りたい」という想いを持っていた創業時の従業員は、当初の日常生活用品から在日米軍向けのスチール製家具を経て、戦後初の国産航空機を目指した「N-52」や、自社製トルクコンバータを使用した国内初のオートマチック車「ミカサ」など、先進分野へ果敢にチャレンジしました。その取り組みは、オカムラグループの強みとなる開発力や現場力を磨き上げてきました。



飛行に成功したN-52



国内初のオートマチック車「ミカサ」

その後、在日米陸軍の完全撤退（1958年）に伴う事業環境の変化を機に、岡村製作所は、オフィスや店舗、工場、倉庫、家庭など「人が集まるところ」で使うものを作るという方向性を打ち出しました。しかし技術と品質については、「我々の製品は国際市場に於いて競争し得る技術、品質を保たなければならない」という創業時の基本方針を維持しました。もちろん当時の事業は、ほとんど国内で展開していましたが、その頃から世界で戦うことを意識した技術水準・品質水準を自らに課したのです。

こうした変遷を経て、私たちは「人が集まるところ」のニーズを捉え、価値提供の場を広げながら、オフィス環境事業、商環境事業、物流システム事業を確立し、また自社製トルクコンバータを祖とするパワートレーン事業を手掛けてきました。その取り組みは、業界に先駆けた挑戦の連続であり、常に一番手を目指す姿勢によって、会社と従業員の成長力を高めてきました。



オカムラグループ
のあゆみ

▶ P.20-21



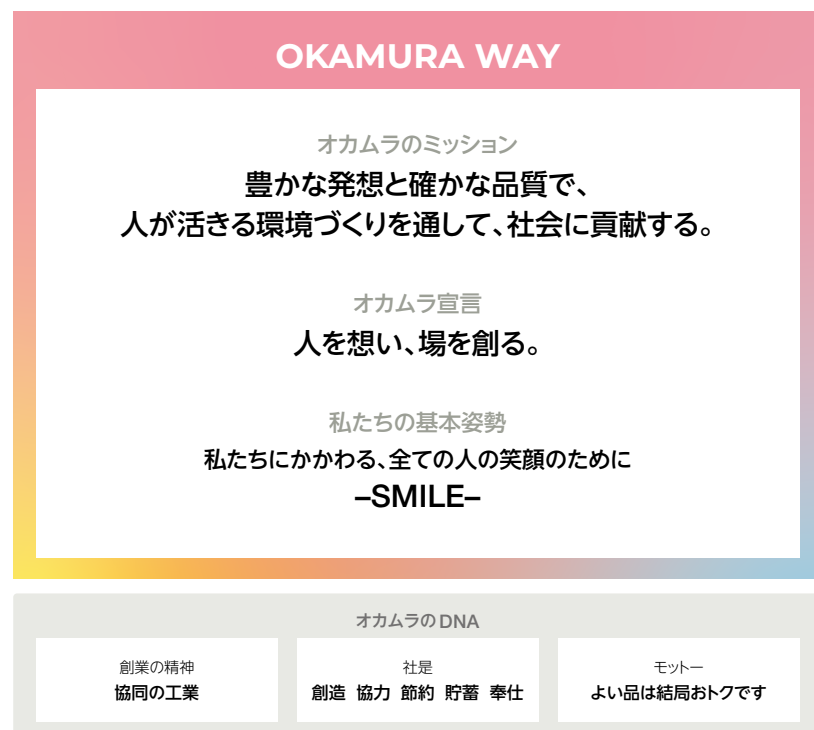
ミカサ・
ヒストリー

▶ <https://www.okamura.co.jp/company/history/mikasa/index.html>

トップメッセージ

2018年には、社名とブランドの統一を図るとともに、トータルソリューション企業への変革を目指し、旧社名「株式会社岡村製作所」から「株式会社オカムラ」へ商号変更を行い、ものづくりの枠を超え、新しい価値を創造する姿勢を打ち出しました。

2021年には、「人が生きる社会の実現」に向けて、経営理念を体系的に整理したオカムラウェイを制定しました。ミッションとして「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。」を筆頭に掲げたオカムラウェイは、今ここに述べてきました「協同の工業」に始まるオカムラグループのDNAを受け継ぎ、未来へつないでいくものとなっています。



ビジネスモデルの特色

価値提供におけるコンセプトの「違い」を 優位性とし危機を乗り越えるレジリエンスを獲得

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」にあります。

確かなものづくりとは、人々が生き活きと活動する空間に求められる要件を的確に捉え、製品のあるべき姿を形にするデザイン力と高度な生産技術です。社会価値を実現するデザインを、長年培ってきた自社加工技術と最先端のシステム・ツールで製品化し、品質と安全性を厳格に管理しつつ、高効率化した生産・物流機能を通じて安定的に供給する。このビジネスモデルを通じてオカムラグループは、空間の活用における快適性・利便性やコスト効率の向上、環境負荷の低減など、多くの優れた価値をお客様にお届けし、事業領域の幅を広げています。

私たちの競争優位性は、製品やサービスにおける競合他社との「差」ではなく、価値提供におけるコンセプトの「違い」によって築くことを意識しています。その「違い」を見つけ出していく姿勢が、今までにないマーケットの創出につながり、さまざまな製品に派生して、事業の拡大をもたらすという考えです。

一例として挙げるのは、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける中で進めてきたオフィスの機能と面積を適正化する「ライトサイジング」です。感染拡大以降、各企業が出社制限を実施し、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、オフィス家具需要の大幅な落ち込みが懸念されました。しかしオカムラグループは、これを新たなオフィス提案を行う機会と捉え、「ライトサイジング」を打ち出し、ウェブミーティングを行うためのワークブース「ドレープ」や「テレキューブ by オカムラ」によって、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。これらの利益率の高い新製品の受注生産体制を強化



経営理念
「オカムラウェイ」

▶ P.28



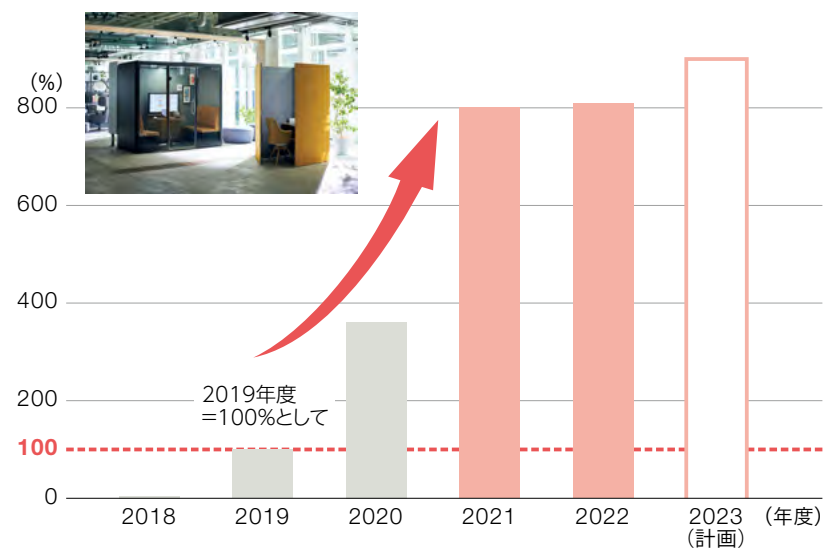
培ってきた
3つの強み

▶ P.22-23

トップメッセージ

し、サプライチェーンの見直しを図ったことに加え、政府による「GIGAスクール構想」の需要をスピーディーに取り込んだ2020年度は、結果として過去最高益を達成することができたのです。

■ワークブース販売実績



過去を振り返ると、リーマン・ショックの影響により大幅な減収に見舞われた2008年度も、生産を5割落とした苦境を変革のチャンスと捉え、受注生産方式への転換によって大幅な効率改善を果たし、その後の競争力強化につなげました。経済や社会に大きな変動が起こると、新たな需要を獲得する機会が生まれ、同時に自社の体質を変える契機が訪れます。オカムラグループは、ピンチをチャンスとして活かすことで、危機を乗り越えるレジリエンスを備えてきたと言えます。

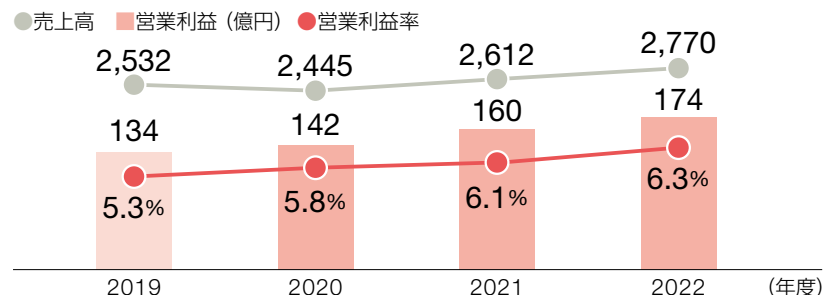
外部環境と経営課題

環境変化を提案機会と捉え、逆風を克服 新たな需要の創造と事業構造の変革が進展

2020年度から2022年度までを期間とする「中期経営計画2022」が終了しました。この3年間の外部環境は、計画初年度より新型コロナウイルス感染症の拡大に見舞われ、社会・経済活動全般の停滞やサプライチェーンの混乱が生じるとともに、世の中全体が感染防止対応を徹底する中で、オフィス環境や商環境、物流システムも大きく変化しました。さらにウクライナ情勢の影響により、エネルギー・原料価格の高騰や部品・資材の供給逼迫など、あらゆるコストが上昇する状況となりました。

そうした中でオカムラグループは、製品・サービスの需要が縮小する懸念から、2020年度当初の時点で大幅な業績悪化を覚悟していました。しかし先ほど「ライトサイジング」の例でご説明しましたとおり、環境の変化を新たな提案の機会と捉え、新製品の販売拡大につなげつつ、受注生産体制の強化を図ることで、危機を克服することができました。社会や経済に大きな変動が起きた時は、必ず不連続で新しい需要が生まれます。その需要を自ら育て、牽引していくために、提案や製品開発が最も重要であることを改めて実感しました。

■中期経営計画2022 業績推移



(注) 億円未満を四捨五入して記載

GIGAスクール構想

全国の児童・生徒1人に1台のコンピューターと高速ネットワークを整備する文部科学省の取り組み



中期経営計画の変遷

▶ P.30

トップメッセージ

結果として「中期経営計画2022」は、基本方針に掲げた「新たな需要の創造」と「事業構造の変革」を目論見どおりに進展させ、サプライチェーンの混乱や資機材価格高騰の逆風を乗り越えて、売上高は2期連続、営業利益は4期連続の過去最高更新を達成しました。

「新たな需要の創造」では、オフィス製品においてハイブリッドワークとデジタル化への対応が奏功し、独自のリサイクルインフラを確立した完全な循環型製品を実現したほか、店舗什器・設備の省人化および省エネルギー化や、ロボティクス技術を活用した物流システム機器など、開発面で多くの実績を生みしました。

「事業構造の変革」では、顧客ニーズの多様化とトレンドの変化に対応する多品種変量生産に向けて、サプライチェーン変革の方向性を定め、また先進技術の活用により、製品・サービスの高付加価値化と業務の効率化を果たすべく、全社的なデジタルリテラシー向上のための学習プラットフォームを構築しました。海外事業の強化については、アセアン・中国展開のアクセス確保として、シンガポールに本拠を置くデザイン・内装工事会社DB&B Holdings Pte.Ltdを買収し、中国にはオフィスシーティング工場や物流システムの合併会社を設立しました。

この後にご説明する「中期経営計画2025」では、これらの取り組みを引き継ぎ、より大きな成果へつなげていきます。

新中期経営計画を始動

**「需要創出型企業」への変革を加速する3年間
売上高3,000億円超、営業利益240億円の達成へ**

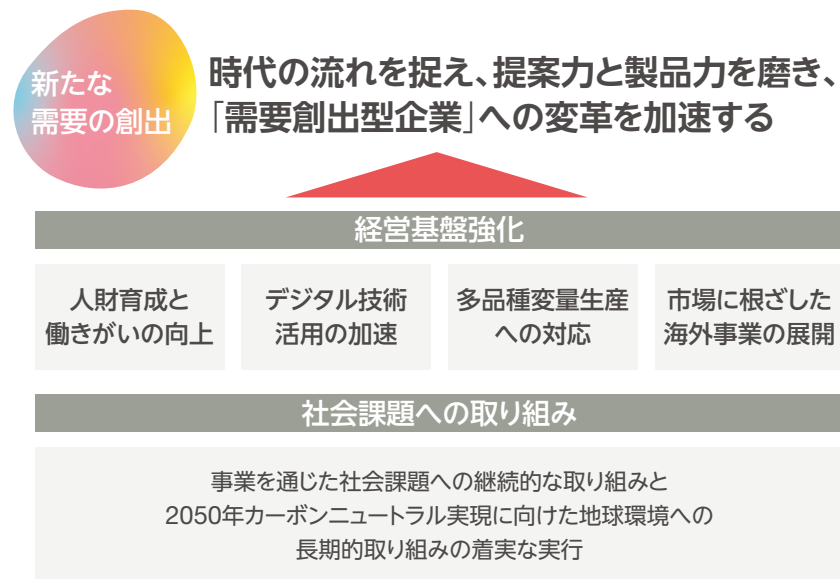
2023年度より始動した「中期経営計画2025」は、「新たな需要の創出」に挑戦する3年間とし、時代の流れを捉えて提案力と製品力を磨き、「需要創出型企業」への変革を加速します。需要の創出は、今までにない文化を生み出す取り組みであり、

ただ良い製品を生み出せばいいというものではありません。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」を生み出せます。失敗を恐れずにイノベーションに挑戦する私たち自身の姿勢が大切なのです。

また、事業活動を通じた社会課題解決の一環として、地球環境の負荷低減に向けて、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」に基づく施策を着実に実行し、持続可能な社会づくりに貢献します。

経営基盤の強化としては、「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。

■中期経営計画2025で目指すもの



新中期経営計画の概要

▶ P.31-32

トップメッセージ

オカムラグループは、従業員と会社がともに成長することを目指します。求める人材像を設定した「私たちの基本姿勢 -SMILE-」(Shine/More/Imagine/Link/Expert) を基に、社内研修施策の充実や外部育成機関の活用、経営人材・専門人材獲得のための制度の整備と効果的な登用により、従業員一人ひとりの働きがいの向上と自己成長を促しながらチームワークを高めていく考えです。デジタル技術活用は、実装・実用ステージに移行し、事業・業務・経営のデジタル化を加速するとともに、それらを支える人材育成とシステム基盤強化に注力します。多品種変量生産への対応は、生産・物流現場の力を競争力に変えるために、確かな品質の追求と環境変化に対応できる生産システムへの変革により、安心と信頼をいただける生産供給体制を構築します。海外事業は、北米、中国、アセアンを重要取り組み市場とし、現地パートナーとの提携・合併およびM&Aにより、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転換し、拡大を目指します。

これらの取り組みにより、「中期経営計画2025」を締めくくるとともに2025年度には、「売上高3,000億円以上」「営業利益240億円・営業利益率8%」「ROE10%」の達成を目指します。また今後3年間のキャピタルアロケーションとして、150~200億円の資産売却と680億円の基礎キャッシュフロー確保を見込み、戦略投資枠（既存事業および海外事業の強化、R&D、デジタル技術の活用など）500億円、維持更新投資200億円、配当性向40%以上を目安とした株主還元（自己株式取得を除く）へ配分する予定です。

■ 2025年度定量目標

	2022年度	2025年度目標	2022~2025年度
売上高 (億円)	2,770	3,000以上	+230以上
営業利益率	6.3%	8.0%	+1.7%
営業利益 (億円)	174	240	+66
ROE	8.8%*	10.0%	+1.2%

*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

3年後の目標に向けて

収益事業の強化と成長事業の規模拡大を図り さらに強固な価値創造のプロセスを構築

「中期経営計画2025」では、オフィス環境事業および商環境事業の「収益力強化」と、物流システム事業およびパワートレーン事業の「規模拡大」を打ち出し、多角化を一層進めたポートフォリオバランスを想定しています。すなわち、商環境事業をオフィス環境事業に次ぐ柱とすべく強化し、両事業で利益を稼ぎ出す形とする一方、持続的成長に向けた種まきとして、物流システム事業とパワートレーン事業の育成に注力していく方針です。種まきは、開花まで育成を続けることが大事です。次の時代に利益を稼げるように、製品開発や仕組みの構築をしっかりと進めていきます。

2025年度目標の「営業利益240億円」については、事業別の計画でオフィス環境事業190億円、商環境事業60億円、物流システム事業13億円、パワートレーン事業5億円、合計268億円の利益構成としつつ、全社費用として、次期中期経営計画以降の成長に向けた人材投資・開発投資の実行を前提としました。

事業別の市場動向および重点戦略は、オフィス環境事業を取り巻く市場では、ハイブリッドワークの定着が進み、共創・イノベーションの創出と生産性向上が企業の課題になると見えています。そうした流れに対し、オフィスのあり方の多様化に応えるデザイン・内装工事およびDX提案を強化し、コンサルティング機能をさらに拡充することで、売上高・利益を伸ばしながら、顧客企業の成長とワーカーの働きがい向上に貢献します。

商環境事業は、小売業界・店舗において省人化・自動化による人手不足対応が進展する一方、店舗設備機器における環境配慮・省エネルギーニーズがますます高まっていくと思われます。その中でオカムラグループは、店舗デザインおよび内装領域の強化を図りつつ、提案からアフターサービスまでの一貫体制により、「みらいの店づくり」の積極的なサポートを打ち出していきます。



人事担当役員
メッセージ
▶ P.46-47



DX担当役員
メッセージ
▶ P.48-49



財務担当役員
メッセージ
▶ P.55-56



環境担当役員
メッセージ
▶ P.50-51



事業別戦略
▶ P.33-43

トップメッセージ

物流システム事業の市場動向は、EC市場の拡大と通販の高速化への対応が求められ、また物流現場における就業者不足と2024年問題（トラックドライバーの時間外労働時間規制）への対応が喫緊の課題となっています。私たちは、ロータリーラックやコンベヤ、自律移動ロボットなど主力製品の能力と汎用性を高め、スマート物流の実現につながる製品・サービスを提供し、顧客課題の解決を図ります。

パワートレーン事業は、産業車両を取り巻く市場動向として、環境対応ニーズや構内・施設内作業の省人化ニーズが高まりつつあり、また一方で、国内フォークリフトメーカーの海外現地生産が進展しています。こうした流れを捉え、パワートレーン製造のコア技術を活かし、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していく考えです。

以上の事業戦略を支えるのは、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であり、それらはオカムラグループが長年にわたり築き上げてきたものです。その強みにさらなる磨きをかけるために、私たちは今後、人財育成に一層注力していきます。

オカムラグループは、これらの取り組みを通じて価値創造のプロセスをより強固なものとし、「人が活きる社会の実現」に向けてまい進してまいります。

ステークホルダーの皆様へ

価値提供を通じて顧客課題を解決し、社会に奉仕 「面白い答えが出せる」会社として発展

会社は、創業者の長い影を引きずって生きると言われるように、創業者が築いた礎のうえに会社の未来が開いていきます。私自身も冒頭に述べましたオカムラグループの歩みを振り返るに、その言葉を強く実感します。一方で、経営には正解というものがなく、自分たちで行き先を決めて自分たちで達成することが大事だと考えて

います。そして会社の真価は、向かい風の中で露わになります。会社は、業績の落ち込みを支える時に大きなエネルギーを必要としますが、そこで力になるのが従業員の結束です。私たちがリーマン・ショックやコロナ禍といった苦境を乗り越えられたのは、従業員がチームワークを発揮してきたからです。そうした従業員との絆を築きながら、価値提供を通じてお客様の課題を解決し、社会に奉仕することが、結果として売上高・利益の拡大をもたらす。それが経営のあるべき姿なのではないかと思えます。

オカムラグループは、常にお客様に対して、また社会に対して何か「面白い答えが出せる」会社でありたいと願っています。私が経営者として描いているロマンは、「世界一座り心地がいい椅子を作ること」です。そうした魅力ある夢を多く持ち、実現していく会社として、これからも前進し続けてまいります。



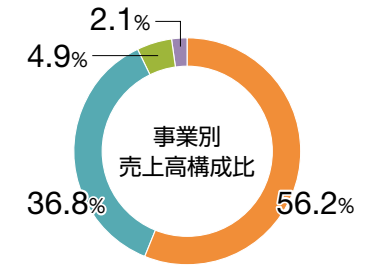
価値創造
ストーリー全体像
▶ P.27

オカムラグループの事業

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。

2022年度 事業別業績 (注) 億円未満を四捨五入して表示

事業	売上高	営業利益
オフィス環境事業	1,558億円	159億円
商環境事業	1,018億円	27億円
物流システム事業	136億円	△12億円
パワートレーン事業 他	58億円	0億円
合計	2,770億円	174億円

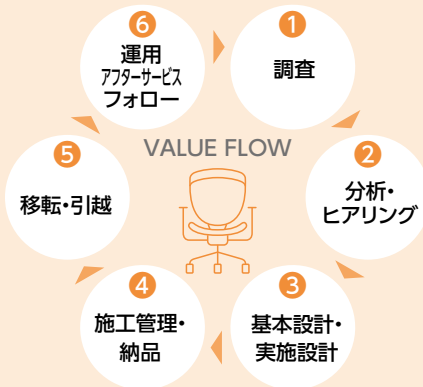


オフィス環境事業



価値提供領域

- オフィス
- 学校・教育施設
- 医療・高齢者施設
- セキュリティ

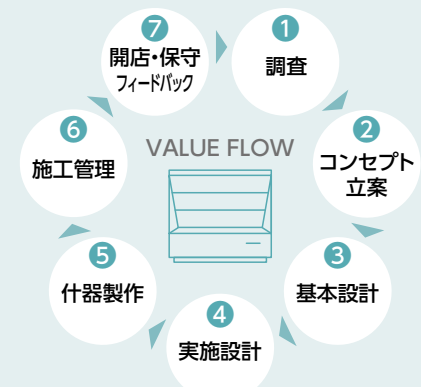


商環境事業



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

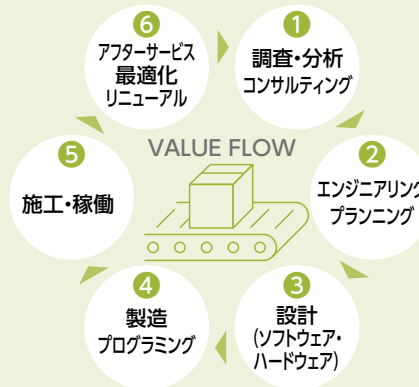


物流システム事業



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

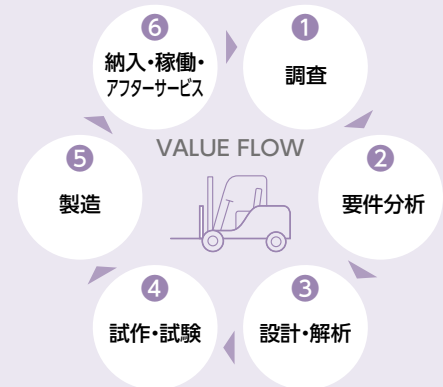


パワートレーン事業



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



At a Glance

数字で見るオカムラ

売上高(連結)

2,770億円
(2023年3月期)

特許保有件数

1,341件

営業利益(連結)

174億円
(2023年3月期)

意匠保有件数

2,119件

ROE(連結)

10.8%
(2023年3月期)

商標保有件数

877件

従業員数(連結)

5,492名
(2023年3月31日時点)

国家技能検定 資格合格者

延べ **870** 名

社会からの評価

人財戦略関連

人事担当役員メッセージ  P.46

- ホワイト500



- えるぼし認定 (2段階目)



- くるみん認定



- D&I AWARD 2022



DX戦略関連

DX担当役員メッセージ  P.48

- DX認定



環境戦略関連

環境担当役員メッセージ  P.50

- ESGファイナンスアワード



- SBT認定



- CDP気候変動 (A-)



- EcoVadis (ゴールド)



02

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

- 18 パーパス(存在意義)
- 19 オカムラグループの強み
- 20 オカムラグループのあゆみ
- 22 培ってきた3つの強み
- 24 経営方針
- 25 解決すべき社会課題と提供価値
- 26 オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題)
- 27 価値創造ストーリー全体像
- 28 経営理念「オカムラウェイ」



パーパス(存在意義)

Q

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)

A

「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す合うことで、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。

オカムラグループの強み

Q

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？

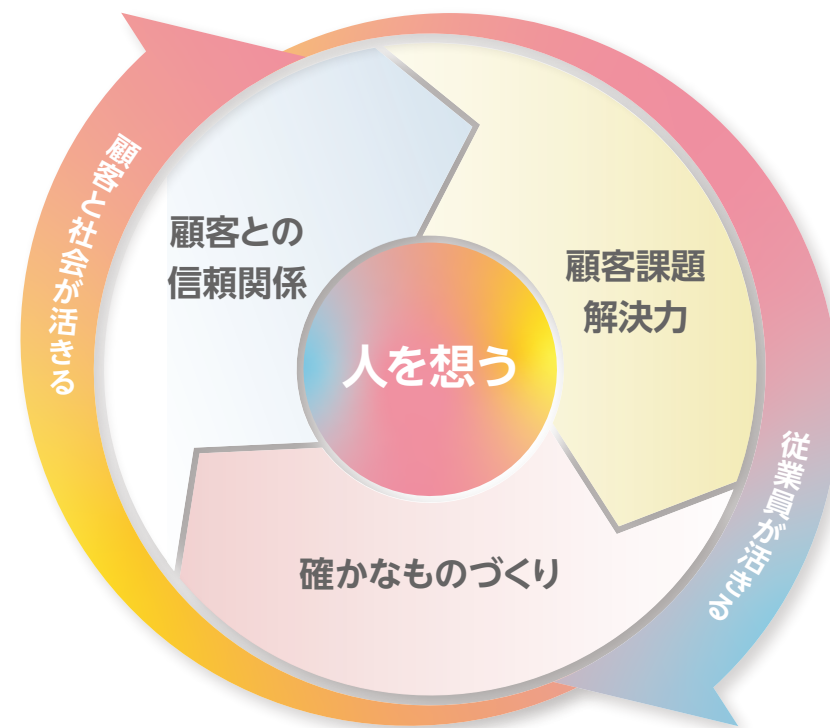
A

「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活きと働くことで、「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

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航空機「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られました。

「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。



ガーデンテーブル・チェア



オフィスチェア



スチール製のストア用陳列棚（ゴンドラ）



トルクコンバータ



国産航空機「N-52」



国内初のオートマチック車「ミカサ」



岡村工場（1955年頃）

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）、ホルツェツェル社（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
- 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 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
移動間仕切「フェローウォール」
システム陳列什器「オムディス」発売
- 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、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」

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。

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

- 豊富なデザイン人財

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財

知的資本

- 改善を止めない生産システム
- 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
- CO₂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

Q

どのようにして、人が生きる社会を実現するのか？

A

**「3つの強み」を磨き、需要創出型企业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业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

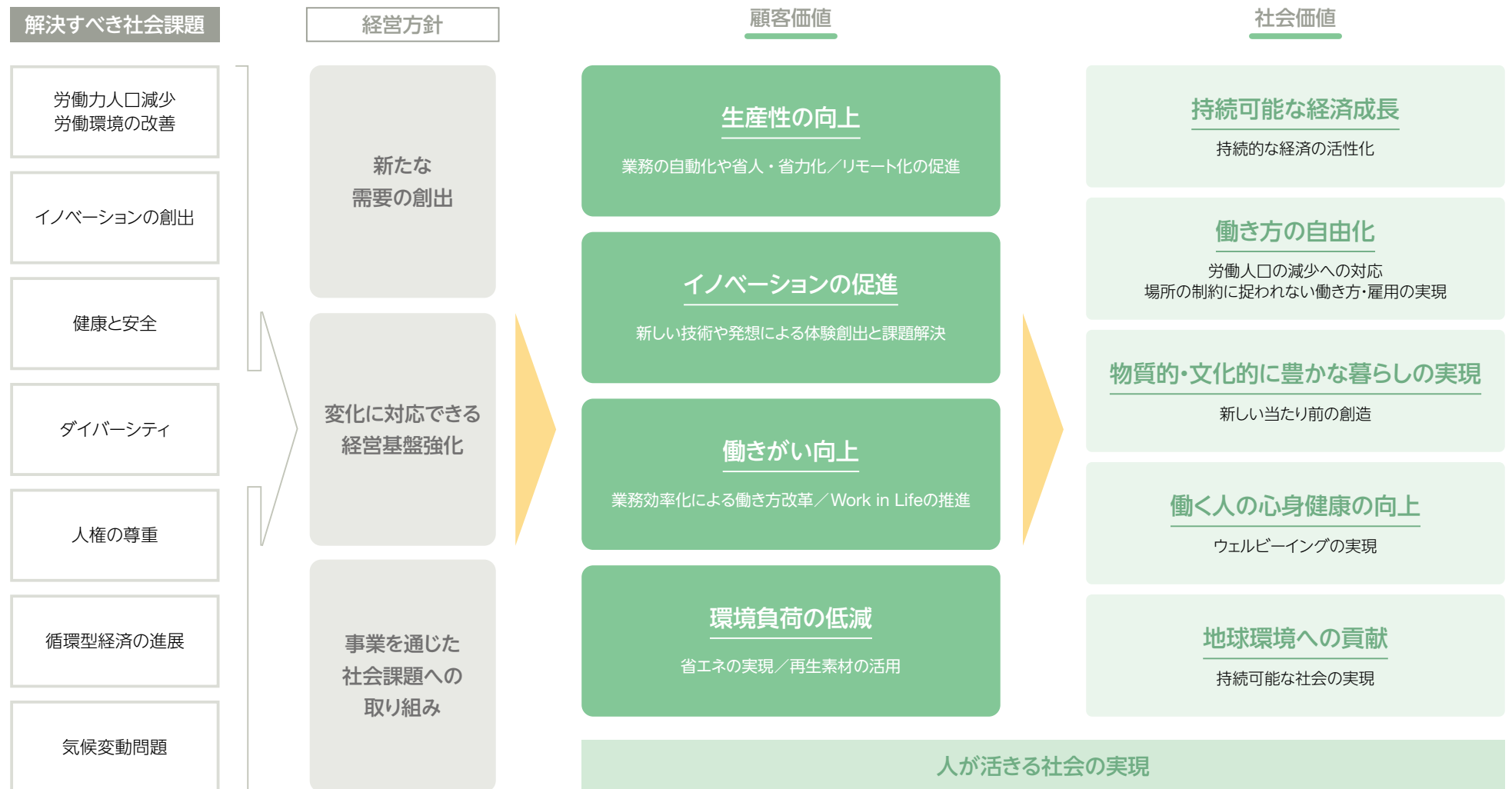
新たな需要の創出

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

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。

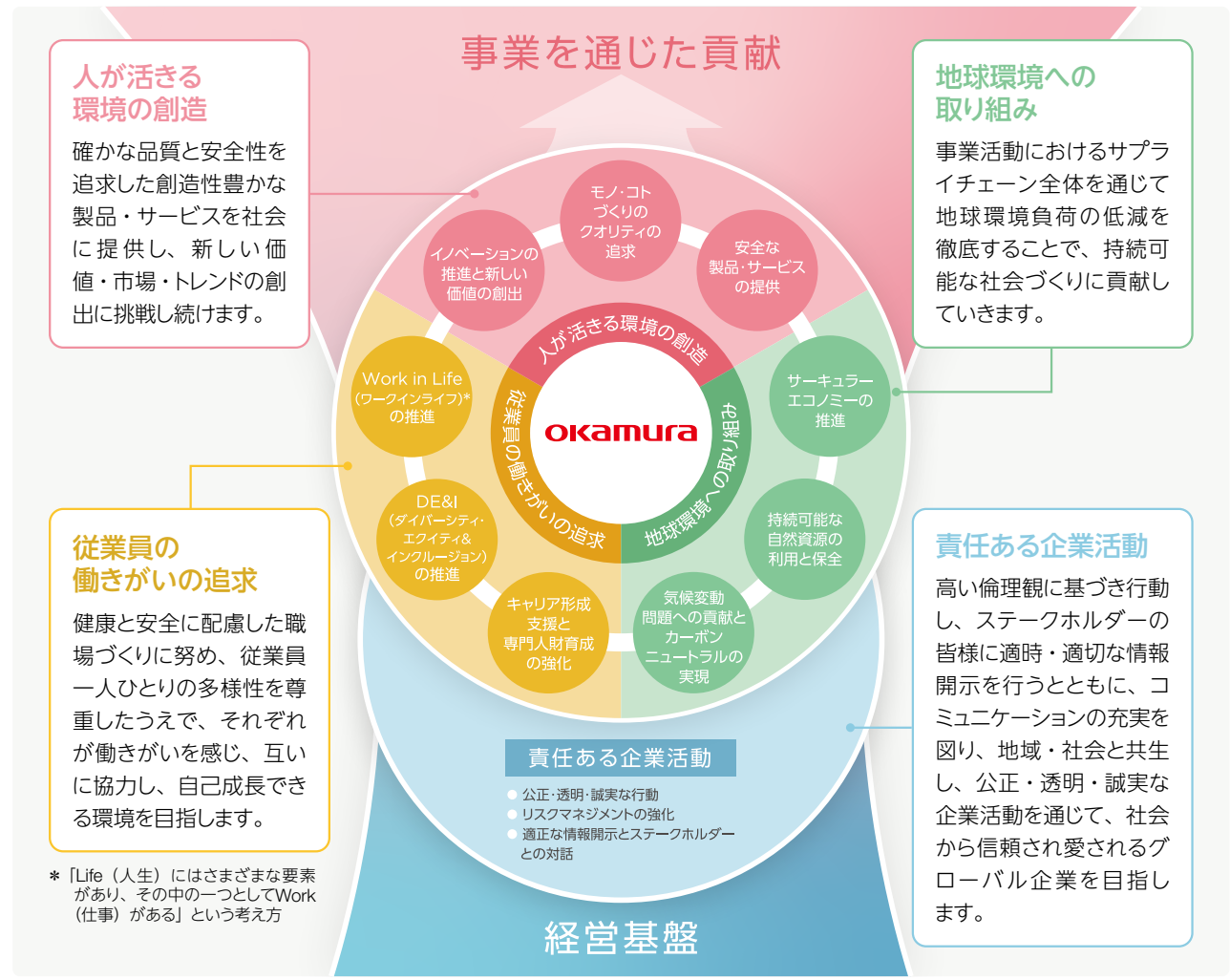


オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題)

P.57-58 「マテリアリティのKPIと進捗」

サステナビリティレポート2023
P.11-15 「オカムラグループのマテリアリティ」

オカムラグループは、「人が生きる社会の実現」に向けて重要課題を特定し、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、2019年にサステナビリティ重点課題を特定しました。その後、外部環境の大きな変化と新中期経営計画の策定期間に合わせ2023年に見直しを実施しました。これを機に、事業リスクへの対応力強化をより重視し、その位置づけをサステナビリティの重点課題から経営の重要課題へと見直しています。それぞれの重要課題において、事業活動と関わりのある社会課題を認識するとともに、社会課題の影響によるオカムラグループにとっての主なリスクと機会を検証し、各課題へのアプローチを明確にしています。

* 「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

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、「OKAMURA WAY」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

人が生きる社会の実現



生産性の向上
業務の自動化や省人・省力化
リモート化の促進

イノベーションの促進
新しい技術や発想による
体験創出と課題解決

働きがい向上
業務効率化による働き方改革
Work in Lifeの推進

環境負荷の低減
省エネの実現
再生素材の活用

顧客価値

持続可能な経済成長
持続的な経済の活性化

働き方の自由化
労働人口の減少への対応
場所の制約に捉われない
働き方・雇用の実現

物質的・文化的に豊かな暮らしの実現
新しい
当たり前の創造

働く人の心身健康の向上
ウェルビーイングの実現

地球環境への貢献
持続可能な社会の実現

社会価値

人を想うことから生み出される新価値創造のプロセス

人が生きる場の創造

人が生きる社会の実現

OKAMURA WAY 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。



03

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

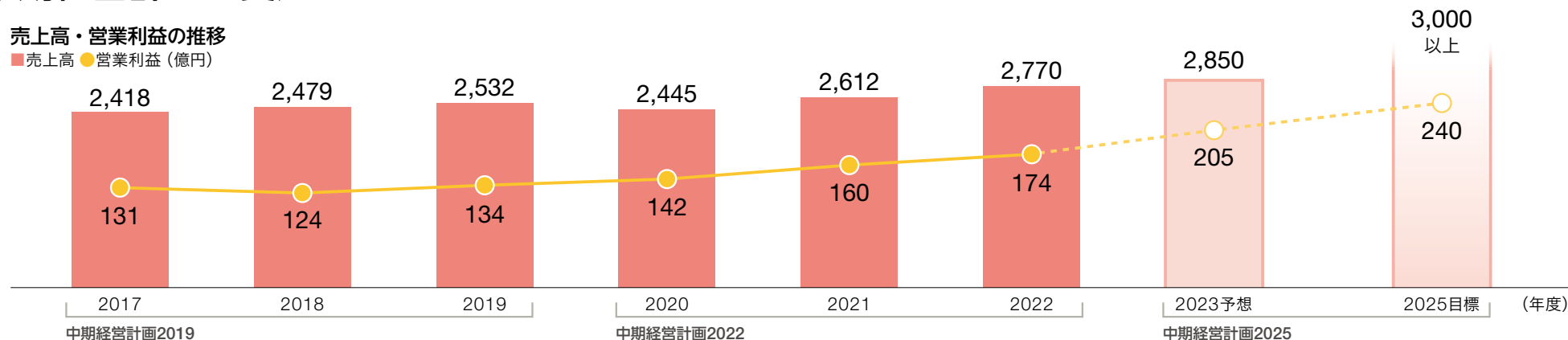
- | | | | |
|----|------------|----|----------------|
| 30 | 中期経営計画の変遷 | 46 | 人事担当役員メッセージ |
| 31 | 新中期経営計画の概要 | 48 | DX担当役員メッセージ |
| 33 | 事業別戦略 | 50 | 環境担当役員メッセージ |
| 33 | オフィス環境事業 | 52 | TCFD提言に基づく情報開示 |
| 36 | 商環境事業 | 55 | 財務担当役員メッセージ |
| 39 | 物流システム事業 | 57 | マテリアリティのKPIと進捗 |
| 42 | パワートレーン事業 | | |
| 44 | 海外事業 | | |
| 45 | 生産供給体制 | | |



中期経営計画の変遷

売上高・営業利益の推移

■売上高 ●営業利益 (億円)



(注) 億円未満を四捨五入して記載

中期経営計画2019

基本方針

- ① 競争力の向上
- ② 国内事業基盤の強化
- ③ グローバル化による市場拡大

成果と課題

- 提案力の強化が収益性の向上に大きく寄与した一方で、顧客ニーズの変化やコスト上昇への対応に遅れ
- ICTの積極導入・活用により業務効率性の向上を実現
- オフィス周辺事業の拡大、海外市場の深耕は道半ば

中期経営計画2022

基本方針

新たな需要の創造、効率的な経営、グローバル化の推進により、継続的な成長とESGへの積極的な取り組みを通じて企業価値向上を図る

成果と課題

- 総括**
- コロナ禍や人手不足といった社会の変化を需要に変えつつ未来への種をまいた3年間
 - 基本方針である「新たな需要の創造」と「事業構造の変革」は目論見どおりに進展
- 主な成果**
- 新たな需要の創造**
- ハイブリッドワークとデジタル時代に対応した新製品の開発
 - 省人化、省エネルギー対応の店舗什器・設備の開発
 - ロボティクス技術を活用した物流システム機器の開発
- 事業構造の変革**
- 多品種変量生産に対応するサプライチェーン変革の方向性に向けての着実な前進
 - デジタル技術活用に向けたリテラシー向上の全社プラットフォームの構築
 - M&Aによる中国・アセアン市場のハイエンドオフィスマーケットへのアクセス確保
- 課題**
- 諸資材価格高騰への迅速な対応
 - 人材育成と働きがいの向上
 - サプライチェーン改革の施策実施と成果の刈り取り
 - リスクマネジメントの強化

中期経営計画2025



新中期経営計画

▶ P.31

新中期経営計画の概要

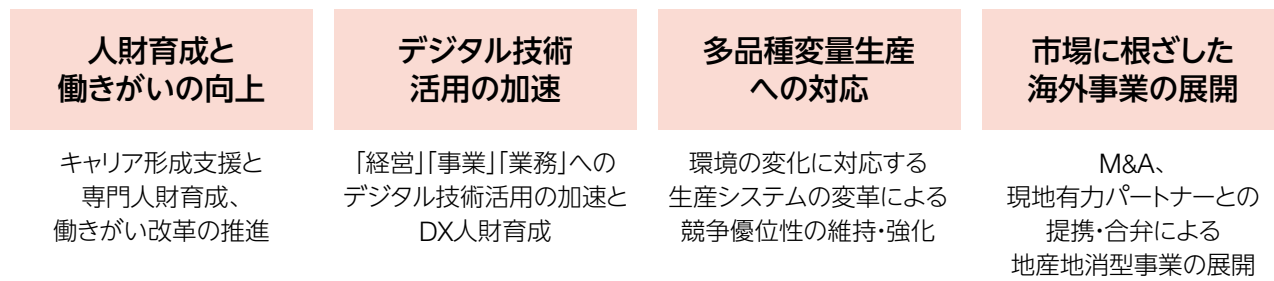
中期経営計画2025で目指すもの



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年間の中期的取り組み計画を着実に進めていきます。

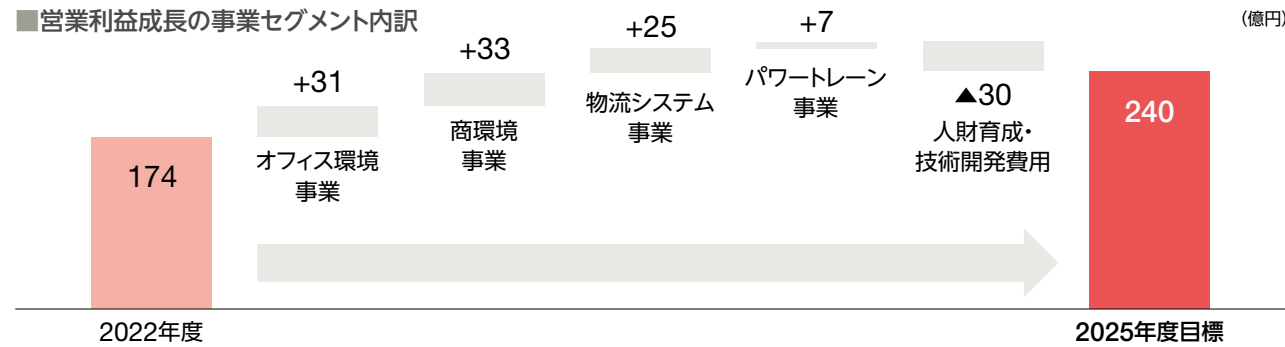
加えて、持続的成長を支える従業員のエンゲージメントを向上させる人財育成投資と意識改革を一段と進め、従業員一人ひとりが自分らしく生き生きと働くことができることで「強いオカムラ」を目指してまいります。

新中期経営計画の概要

定量目標

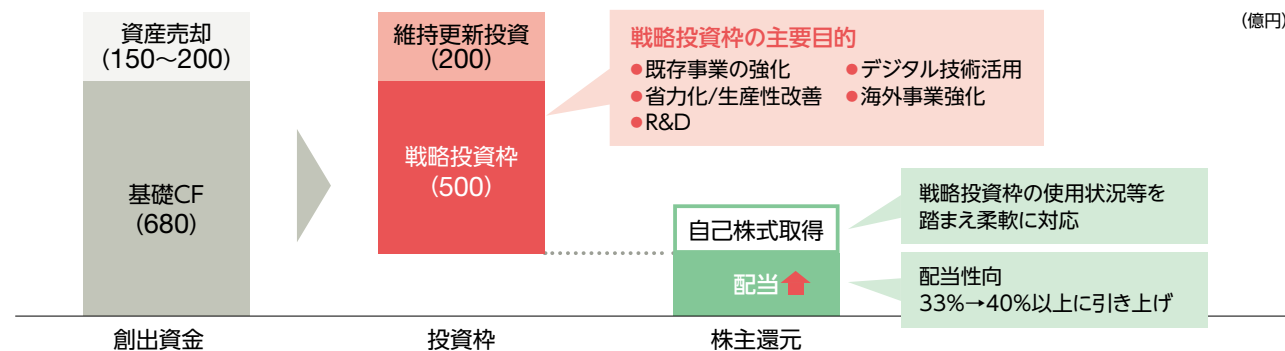
	2022年度	2025年度目標	2022~2025年度
売上高	2,770億円	3,000億円以上	+230億円以上
営業利益率	6.3%	8.0%	+1.7%
営業利益	174億円	240億円	+66億円
ROE	8.8%*	10.0%	+1.2%

*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）



「中期経営計画2025」の最終年度である2025年度の定量目標としては、売上高3,000億円以上、営業利益240億円、営業利益率8.0%、ROE10%の達成を目指します。営業利益240億円については、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）、パワートレーン事業5億円（同+7億円）を利益構成の計画としつつ、将来の成長に向けて人財育成・技術開発費用として30億円を盛り込んでおります。

投資と株主還元の配分方針



投資と株主還元については、3年間の創出資金として、680億円の基礎キャッシュフロー*と150~200億円の資産売却を見込んでおり、それらを成長投資と株主還元バランスよく配分する方針です。戦略投資枠は前中計に引き続き500億円を設定し、成長を加速させる投資を積極的に行います。配当性向は33%から40%以上に引き上げ、株主還元も強化します。

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します。

*税引後利益+減価償却費±非資金性損益

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

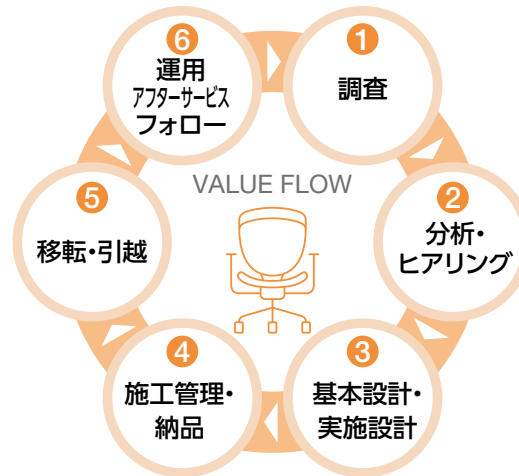
オフィス環境を取り巻く世の中の動き

- 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

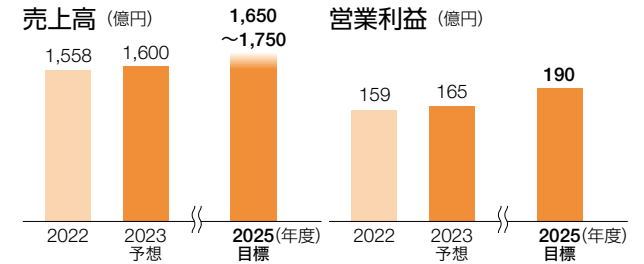
- 国内全域に展開している自社営業拠点網と有力な代理店による顧客との強固なつながり
- ワークデザイン研究所による未来の働き方の研究成果とさまざまな業種・業態への豊富な納入実績を通じた知見に基づく顧客の課題に応える提案力
- 変化を先取りし新たな需要を創出する製品開発力
- 高品質の製品を生み出す生産技術と安定供給力

価値創出フロー



2022年度レビュー

ハイブリッドワーク普及に伴うセンターオフィスの機能見直しにより、リニューアル需要が旺盛に推移し、前年度に買収したDB&B社の業績も好調で売上高は過去最高となりました。価格転嫁の浸透、生産・物流コストの削減により資材価格上昇の影響を吸収し過去最高益となりました。



(注) 億円未満を四捨五入して記載

価値提供領域



オフィス



学校・教育施設



医療・高齢者施設



セキュリティ

事業別戦略：オフィス環境事業

事業統括役員メッセージ

パーパス「人が生きる社会の実現」を目指し、
「行きたくなるオフィス」を創る

オフィスの改装はコストから投資へ！

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の活きた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、働き方や働く場に関する基礎研究を続けています。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步先の働き方と働く場を探求してきました。これらの研究は、コロナ禍における最適なオフィス面積の測定など、新たな提案メニューの開発につながっています。また、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きました。

このような取り組みの成果として、近年では、2018年に日本初の消防法対応ワークブース、「テレキューブ by オカムラ」を開発、発売しました。コロナ禍は働き方改革を推し進めるパラダイムシフトとなりましたが、その中で普及したハイブリッドワークにおける集中ブース、ウェブミーティングブースとして多くの企業に

採用いただき、快適な環境によるワーカーのエンゲージメント向上や生産性の向上に寄与しただけでなく、駅・空港・オフィスビルのロビー、商業施設などの公共空間でも多くのお客様にご利用いただき、日本におけるテレワーク普及の一役も担っています。

昨今、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、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。



公共空間に設置されたワークブース



グリーンや立ち姿勢を取り入れてウェルビーイングを推進するオフィス



人財育成を促す設え

「人が生きる社会の実現」のために、
従業員も活き活きと働く

人は資源ではなく、投資をすることで伸びる資本として捉え、企業価値を最大化させる人的資本経営が叫ばれる中、「人が生きる社会の実現」のために、私たち従業員が活き活きと働くことも重要と考えており、人財投資を積極的に行いたいと考えます。全社で取り組んでいる各種教育プログラムによる、将来を担うマネジメント人財の育成、従業員が活き活きと働くための支援型リーダーの育成、空間・プロダクトデザイナーの育成、女性活躍推進のほか、海外を含めた外部研修、社外派遣などさまざまな育成を進めております。厚生労働省も後援するプラチナキャリア・アワードで優秀賞受賞のきっかけとなったDX人財育成プログラム「DXラーニングプラットフォーム」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オフィス環境事業での新たなデジタルを活用した事業や数々の業務改革の実装につなげています。また、社内起業の第一弾としてスタートアップの成長を目的にワークプレイスをサービスとして提供するNovolBa社を立ち上げています。今後も社員のやる気を引き出す施策を展開していきます。

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

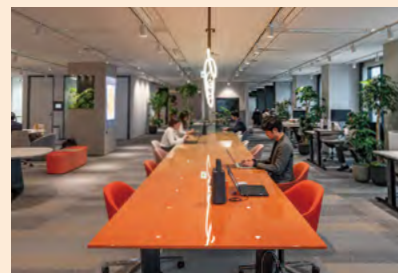
人と人が活かし合う働き方を実現する
ラボオフィス「We Labo (ウィラボ)」

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。

2022年12月、東京都千代田区紀尾井町・ニューオータニガーデンコート24～26階にある「HEADQUARTERS OFFICE」を改装・リニューアルし、新たに「We Labo」としてオープンしました。経営理念を体系的に整理した「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という価値観が体现されており、職種・地位・世代・ジェンダーなどの違いを力に変え、個性と個性がつながり合うことによって最大化される、「わたしたち」としてのアイデンティティが発揮できる働き方を実験・検証するオフィスです。オカムラはこのアイデンティティを「ウィデンティティ」と呼んでおり、「We Labo」の名前の由来となっています。

「We Labo」は、コンセプトが異なる3つのフロアで構成

されています。「EYES 伝統と未来を見つめる目」をコンセプトとした26階は、役員エリアを中心に、これからのリーダーの働き方やビジョンを照らし出すフロアで、積み重ねてきた知見を時代の先端と掛け合わせ、未来につなげる空間です。「EARS 時代と人々の声を聴く耳」をコンセプトとした25階は、フリーアドレス席やグループアドレス席を基本としたワークスペースや来客会議室があります。健やかに働くことができ、チームが活発に機能し、良い仕事と良い成果を生み出すことを目指し、多様性を活かし、互いにアイデアの種となるインスピレーションを得られる空間です。「HANDS モノとコトを生み出す手」をコンセプトとした24階は、一人で熟考する時間を大切にするとともに、感覚や感情を共有し合い創造的な発想を引き出す工房のような空間です。部門・役職に関わらず、これら3つのフロアから働く場所を選択し、仕事の目的や内容に応じて最適な場所を選んで働く「Activity Based Working (ABW)」を実践します。従業員一人ひとりが自分の個性を発揮でき、他者としなやかにつながり、コミュニケーションを通して働きや



すい環境をつくり、「人と人が活かし合う」働き方を目指します。

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。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)」、一人ひとりが主体的に物事を考え、行動する「CO-Dō LABO (考動ラボ)」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・改装を検討中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

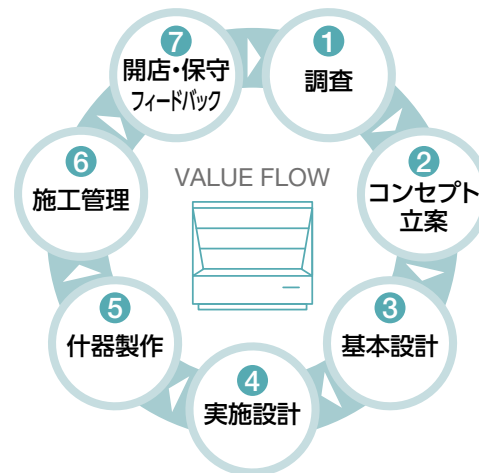
小売業界・店舗を取り巻く世の中の動き

- 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

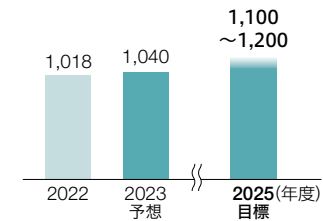
価値創出フロー



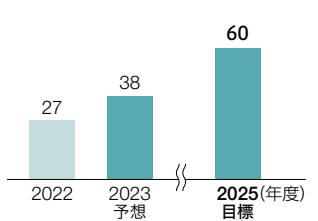
2022年度レビュー

電気料金高騰により店舗投資が一時的に減衰しましたが、スーパーマーケット、ドラッグストアを中心に改装需要は通期で堅調に推移し、売上高は横ばいとなりました。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が下半期から徐々に浸透し始めたことで利益は横ばいとなりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



(注) 億円未満を四捨五入して記載

価値提供領域



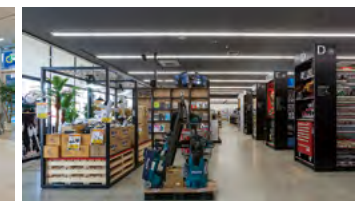
スーパーマーケット



ドラッグストア



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

お店づくりを通じた豊かなみらいの実現へ、 6つの社会課題を事業で解決する

お客様が抱える社会課題の解決を

私たちのお客様である小売業界は人口減少などの社会構造やAIなどの先端テクノロジーにより、大きな変化の中にあります。また、社会インフラとしての存在感もさらに増しており、それらの変化に伴いさまざまな社会課題を抱えています。

商環境事業ではこうしたさまざまな社会課題を明確化することで、課題解決に向けて貢献していく姿勢を社内外に示すことを企図し、「小売業における6つの社会課題」を特定しました。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では、店舗デザインをはじめとしたさまざまな役割において企画・設計段階からサポートし、作業のしやすい設備や地域の方が集えるスペースなどお客様の課題に合わせたお店づくりをご提案しています。最近では自然災害が多く発生しており、災害時に店舗の地域インフラとしての機能が失われないよう免震・耐震の什器開発や施工部門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、多くのお客様からいただいたご意見から、より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ケースなどのプロダクトを品揃えし、開発・改良を継続して取り組んでいます。また、生産拠点における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。

商環境事業は店づくりの企画・設計・製作・施工・保守を一貫して行っており、それに携わる多くの従業員が全国にいます。特に店舗デザインにおいては自社の空間デザイナーが設計し、お客様に合わせたお店づくりを提供しています。また、デザインのみならず店舗の人流解析を通じた店舗プランニングの検証など、お客様と一緒に新しいお店づくりに挑戦しています。商環境事業の従業員にはさまざまな専門教育プログラムが用意されています。これからもすべてのバリューチェーンの中で多様化する小売業界の社会課題を一つひとつ丁寧に解決してまいります。

豊かな“みらい”を創造するお店づくりの オンリーワンカンパニーを目指して

商環境事業は目指す姿（アンビション）「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」を事業に関わる全員で共有しています。そのみらいを実現するためには、お客様が抱える社会課題を解決するサステナブルな事業活動が欠かせないと考えています。私たちを取り巻く事業環境は、お客様と同じく人手不足やコスト上昇、先端テクノロジーの進化など大きな変化の中に置かれています。そのような変化の中、お店づくりの総合力・デザイン提案力・豊富な製品ラインナップを持つ私たちは、その中身をより一層磨き、お客様へ価値提供するための取り組みを行っています。お客様へより質の高い提案を誰もが行えるよう組織横断で集まるワークショップや海外視察などを行っています。また、みらいの店づくりを研究するオープンイノベーションや店づくりDXをテーマにした活動については、店舗の人流解析や作図・積算の自動化といった取り組みがスタートしており、お客様や従業員が価値を体感できるよう、一層取り組んでいきます。一方、さらなるシェア伸長を目指して2024年度に長野県須坂市に冷凍冷蔵ショーケースの工場を新たに建設します。みらいを見据えた活動と足元の事業の基盤固めを両立させながら、すべてのステークホルダーの皆様とともに私たちが目指す姿に近づけるよう努力してまいります。



常務執行役員
商環境事業本部長
兼 営業本部長
井上 健

■「小売業における6つの社会課題」

01 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



02 地域社会への貢献

来店されるお客様が暮らす
「地域社会がうれしくなる」お店づくり



03 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



04 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



05 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



06 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



事業別戦略：商環境事業

Case Study

お客様が抱える社会課題の解決

スーパーマーケットやドラッグストアにおいて、販売機会を逃さないタイムリーな商品補充や、季節・イベント・新商品の発売に合わせた商品の入れ替えなど、商品陳列作業は重要な業務です。商品補充や陳列は店内作業の中でも時間がかかり、体力的負担が大きい業務でもあります。その解決のために、店舗用商品陳列棚の開発・販売に60年以上の歴史を持つオカムラは、1993年にスライド機能付き陳列棚を発売しました。同製品は、棚板を引き出しのように手前に出せる機構により、固定棚に比べて陳列作業にかかる時間を約82%削減できます(オカムラ調べ)。また、2021年12月に発売した「SUG スライドレール棚」は、棚裏の手前側のどの位置からでもスライドのロック解除ができ、安定感のある操作性により軽い力でスムーズに棚板を引き出すことが可能です。工具を使わない構造により組み立て時間を短縮、パーツや構造の見直しで軽量化を実現し、棚の位置変更を比較的容易に行うことができます。

冷凍冷蔵ショーケース「Fontana-Neo (フオンターナネオ)」は、「省エネ」「鮮度管理」「陳列商品の見せ方」「省力化」の4点にこだわって開発し、エアーカーテンや制御方法の改善などにより、本体冷凍負荷を従来品から15%削減しました。陳列商品の鮮度を保ちながら除霜(デフロスト)を行う「スマデフケース」の品ぞろえや、庫内色の改善、LED照明の充実、省力化アタッチメントの拡充など、これからの店舗づくりに必要な機能を搭載しています。また、

ショーケースや冷凍機、照明、空調など店舗全体の電力消費の抑制を支援するショーケースナビゲーションシステムや、これらのシステムで収集した各種

データを安全かつ確実に管理するクラウドサービスにより、店舗運営における環境負荷軽減と効率化に対応します。

オカムラはこれらの製品を活かし、店舗づくりのパートナーとして、お客様のSX(サステナビリティ・トランスフォーメーション)にも貢献しています。中四国地区でスーパーマーケットを展開する株式会社フレスタ様の新規出店の際には、「地域×サステナブル」をキーワードに、広島県産木材の店舗内装への活用や木育キッズスペース「フレスタの森」を提案。県の林業課や専門機関と協議を行いながら、店舗づくりをサポートしました。またフレスタ様の複数の店舗で、ショーケースナビゲーションシステム「オスコム」を導入いただいております。オカムラは、次世代の商環境をともに考えるパート



木育キッズスペース「フレスタの森」



冷凍冷蔵ショーケース「フオンターナネオ」



ショーケースナビゲーションシステム「オスコムアルト」

ナーとして、店舗づくりを通じてお客様の事業課題解決をサポートします。

デザインカ、お客様に合わせたお店づくり

出店計画の段階から、開店まで全ての工程をトータルサポートし、お客様の思いどおりの魅力的なお店づくりをご提案します。開店後には什器点検や設備の保守などを行い、既存店の改装や次回出店に活かします。また、全国体制の営業・空間デザイン・施工管理・物流そして工場での什器製造の全てを自社の国内の従業員で行うため、関係する協力会社への連絡や煩雑な事務作業など、お客様の負担を最小限にすることができます。

最近は、AIカメラの人流解析で現状の課題を「見える化」し、店舗計画に活用する新しい試みをスタートしています。「見える化」された情報を、お店づくりの豊富なノウハウと知識を持ったオカムラの空間デザイナーが分析し、改善計画や次店舗のレイアウト計画、開店後の効果検証をサポートします。



空間デザインから工事まで全てをサポート

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

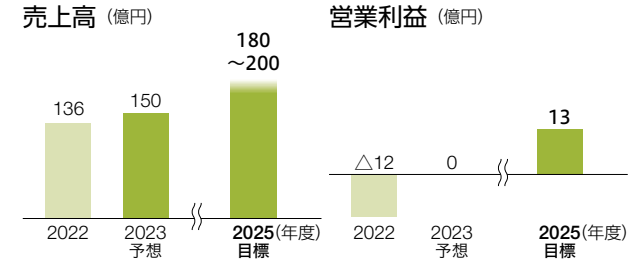
- サプライチェーン回復による販売増・採算改善
- 保守サービス事業の拡大
- 中国合併事業の立ち上げ・拡大

主な取り組み課題

- ロータリーラック、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

2022年度レビュー

コロナ禍によって発生していた商談停滞、プロジェクト延期等により一時的に大きく減少していた受注高が順調に回復したことにより増収となりましたが、資材価格の上昇により多くの物件において、原価率が受注時の想定より著しく悪化したことにより減益となりました。



(注) 億円未満を四捨五入して記載

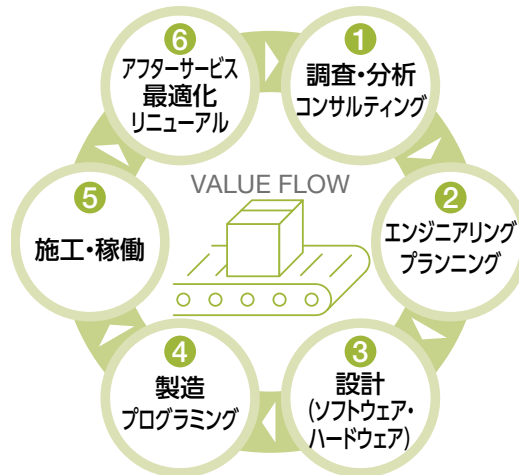
物流業界・現場を取り巻く世の中の動き

- 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

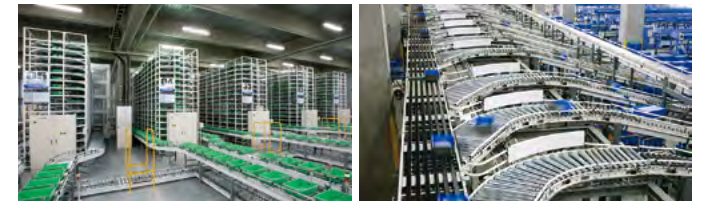
オカムラグループの強み

- 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



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

事業別戦略：物流システム事業

事業統括役員メッセージ

物流システムの最適化を図るトータルソリューション提案 「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」

改善提案からアフターサービスまでトータルサポート

物流システム事業本部は物流拠点の最適な環境をお客様に提供するために、調査・分析に基づく改善提案からソフトウェア開発、機器製造・設置、そしてアフターサービスまで、物流現場を一貫体制でトータルサポートしております。お客様の声を聞き、寄り添いながら、さらに多様化・高度化する物流環境の課題をより高いレベルで解決しています。

物流の課題解決に向けたオカムラの取り組み

前中期経営計画（2020～2022年度）の振り返りとしては、コロナ禍によるお客様との商談停滞により売上が減少し、急激な為替変動や諸資材の価格高騰、電装品の世界的な調達難により収益も悪化し、大変厳しい事業環境となりました。一方で新規顧客の獲得や大型物流センターの売上拡大など、成果を上げることもできました。また2020年に設置した物流システムショールーム「LUX（ルクス）」では物流システム機器の導入を検討されているお客様を対象として毎月、定例見学会を実施しています。これまでに2,300人以上のお客様にご来場いただき、実際に動



物流システムショールーム「LUX（ルクス）」

く製品を体感・体験していただきました。

事業を取り巻く環境としては、EC市場の拡大と通販の高速化に加え、コロナ禍で顕在化したサプライチェーンの分断に端を発した倉庫在庫量の増加による物流施設の大型化や物流現場の人手不足による物流施設の省力化・自動化のニーズは年々増大しています。また、自動車運転業務における年間時間外労働の上限が設けられる「2024年問題」は喫緊の課題となっており、物流作業全ての効率化が必要不可欠な状況となっております。

それらの社会課題を解決するために、自社開発・生産の自動倉庫・搬送機器の品ぞろえを活かして、お客様に最適な物流システムをご提供しています。高密度収納・高能力自動倉庫・高速搬送システムの提案、自律搬送ロボットの開発、また保守のIoT化による遠隔監視での予知保全により止めない物流を実現し、物流システムインテグレーターとして物流全体の最適化を図るトータルソリューション提案を行います。

「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」により物流システム事業の拡大を目指しており、既存の物流システム製品（ロータリーラック、コンベヤ、ORVなど）の能力・汎用性の向上、そして、ハイブリッド型の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、スマート物流の実現につながるオカムラグループ



PROGRESS ONE（プログレスワン）

ならではの製品・サービスの提供をしてまいります。また中国では現地有力事業パートナーとともに合併事業を立ち上げました。相互協力の下事業の強化と拡大に向けて注力していきます。お客様の物流パートナーとして本質的な課題を見つけ、お客様の期待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続けています。この思いを、新たに設定した「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」という事業ブランドメッセージで発信していきます。物流システム事業は、動かす技術と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案し、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

最新のロボティクス、マテリアル
ハンドリング技術で物流課題を解決

EC市場の拡大に伴う取り扱い荷物の増加や人手不足など物流に対する要求・課題は増大しています。中でも物流の「2024年問題」では荷主企業に対しても運送会社の荷待ち時間を減らすことが求められています。

「ロータリーラックH」を活用し
注文処理時間を短縮

「ロータリーラックH」は、各段が独立して水平旋回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。

「ないネジは、ない」をモットーに、約180万アイテムも的大小さまざまなねじ・締結部品を取り扱う専門商社であるサンコーインダストリー株式会社様では、豊富な品ぞろえと迅速な納品体制を強みとしており、物流センターでは取り扱いアイテム増加に伴う保管場所の確保や、出荷作業が運送会社の集荷時間に合わず荷待ち時間が発生するなどの課題をお持ちでした。そういった課題の解決に向けて、2022年に東大阪物流センターに新設された5号館に国内最大級の「ロータリーラックH」を納入しました。「ロータリーラックH」により、ピッキング作業の生産性が2倍に向上し、オーダー締切時間を変更することなく運送会社の



ロータリーラックH (サンコーインダストリー株式会社様)

集荷時間に出荷を完了できるようになりました。歩行ピッキングで行っていた作業も「ロータリーラックH」により、作業者の手に商品が運ばれるGTP (Goods to person) の運用に変更。これにより入出庫作業時に、商品を探して歩き回ったり、重さが20kgもある重い段ボールを運んだりする必要がなくなり作業者の負荷を軽減しました。また、事業拡大に伴い、増え続ける在庫も超高層仕様の「ロータリーラックH」により、一般的な平置き棚でレイアウトする場合の約1/5の100坪の床面積で収納可能になりました。

オカムラは荷主企業様の「2024年問題」への対応とともに、ビジネスの成長を支える物流体制の構築をサポートしています。

オートストア国内受注50システム超を
達成。圧倒的な国内市場シェア

ロボティクスを活用した自動倉庫システムの先駆けとも言えるオートストアについて、オカムラでは2014年にノルウェーのオートストア社と販売提携し、オートストアの発売

開始以来、納入実績を重ね2023年3月末時点で37社のお客様に合計44システムをご利用いただいています。さらに受注済みを加えると50システムを超えるまでになりました。オカムラは日本のみならずアジア全体でも納入実績1位のオートストアパートナーです。

オートストアは、その優れた保管効率、作業効率からEC、通販といった業種向けの印象が強いソリューションですが、日本ではユーザーのおよそ3割が製造業になっており、製造部品の管理、サービス部品の保管用途に使われているのも特徴です。また短期間での投資回収を求められる3PL (サードパーティー・ロジスティクス) でも多く活用いただいています。「2024年問題」への対応として、在庫保管量を増やしていく物流拠点も多い中、同一床面積あたり平置き棚の3倍の保管効率を実現するオートストアは問題解決に向けた強力なソリューションと言えます。

オカムラは今後も、最新のロボティクスやマテリアルハンドリング技術を活かし、物流施設内オペレーションのさらなる自動化・省力化に向けた取り組みを進めてまいります。



オートストア

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
- 中国合併事業の収益拡大

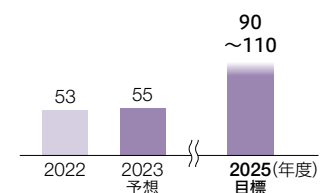
主な取り組み課題

- 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

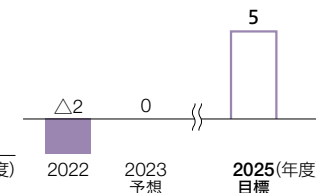
2022年度レビュー

中国の合併事業は好調に推移しましたが、主要顧客の法定認証取得の遅れによる当該向け出荷停止が響き、営業利益は減益となりました。

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



(注) 億円未満を四捨五入して記載

産業車両を取り巻く世の中の動き

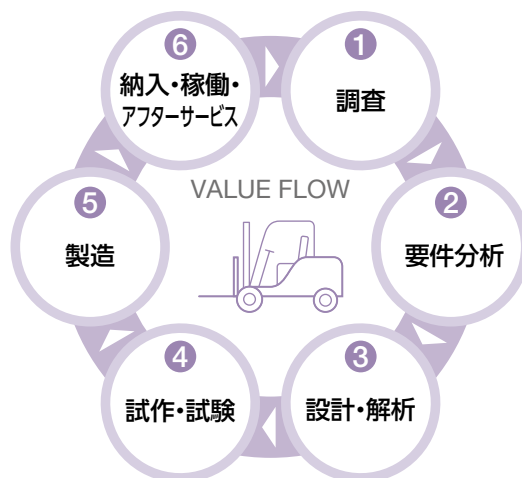
- 産業車両に対する環境対応要請の段階的進展
- 国内フォークリフトメーカーの海外現地生産化の進展
- 構内・施設内作業の省力化・自動化ニーズの高まり

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



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

働く車を芯から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、製造するトルクコンバータ、トランスミッションは各種車両メーカー様を通じて、世界中の国・地域でご使用頂いています。トルクコンバータは用途別に、多種類の車両バリエーションへの対応および、各種車両メーカー様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ナップに対応しています。

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「人が活きる」という価値を、働く人が安心・笑顔で使っていただける価値の提供と考え、活動することでお客様の評価を頂いています。

地球環境への対応と働く人の負荷低減を軸に製品開発を加速

前期は、国内では、車両メーカー様における半導体供給不足をはじめとする諸問題による影響で、事業部売上高は低水準でありましたが、中国の生産拠点においては、増産基調で推移しています。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います。

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できます。屋内物流では、

屋内の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、屋内物流においては、電動車や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。屋外物流においては、エンジン車の地球環境への対応として、ハイブリッド化に対応した製品開発を行っています。ハイブリッドについては、排出量削減や低燃費化だけでなく、給電施設のない場所における電動走行の実現など、特殊車両の稼働事情に応じた価値の提案を進めてまいります。

また、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。オペレーターの作業負荷軽減については、自動変速技術の開発を行っています。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、今後とも取り組んでまいります。

取締役
常務執行役員
生産本部長
荒川 和巳



生産本部
パワートレーン
事業部長
安藤 昭彦



Case Study

業務用掃除ロボットで 人手不足を解決



パワートレーン事業部では、ビルメンテナンス業界向けに、業務用掃除ロボット「STRIVER（ストライバー）」の開発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が深刻化しており、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。

「ストライバー」は、業務用掃除機を搭載して、各種センサーとロボット制御により自律走行し、壁際1cmまで接近して床掃除を行うことが可能です。さまざまな実証実験を行い、製品のさらなる開発・改良に取り組み、ビル清掃における省人化・効率化を実現します。

産業車両とは異なる事業分野ですが、コアとなる要素技術は産業車両における将来の課題と同じであり、これらの技術をレベルアップすることでパワートレーン事業部の課題に対応します。今後も、働く人が安心して笑顔でご使用いただける価値の提供を追求していきます。

海外事業

“Quality Brand”を 世界に届ける

前中計に引き続き中期経営計画2025においても、「海外事業の強化」については、全社横断的に取り組んでいきます。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。

北米・中国・アセアンを重要取り組み市場とし、現地の有力事業パートナーとの提携・合併およびM&Aなどに取り組めます。また、よりスピーディな戦略展開ができるように、リージョン単位での統括組織を設け、成長のスピードUPに努めるとともに、リージョン内で機能を共有することで、経営の最適化と収益性の向上を目指します。

また、地産地消を意識したサプライチェーンの構築を通して、輸送を含め、環境負荷低減にも配慮していきます。

当社の強みである、ものづくりの歴史を生かした高品質の製品はもとより、価値提供のすべての過程において高品質にこだわる、“Quality Brand”としてのオカムラを世界に展開し、海外事業の拡大に努めます。

上席執行役員
海外営業本部長
大野 嘉人

海外事業戦略 ▶ 市場に根ざした海外事業の展開

アフターコロナにおいてワークスタイルは大きく変化し、日本だけでなく世界中で、オフィスワークと在宅ワークを組み合わせたハイブリッドワークスタイルが広がっています。オフィスで働く目的がより明確になり、ワークプレイスデザインも変化しています。また、オフィスワーカーのウェルネスとメンタルヘルスの重要性も高まっています。

オカムラは長年にわたりオフィス空間と働き方に関する研究を続けており、グローバル基準の高品質な製品を開発しています。今後も製品とサービスを各市場に合わせた方法で提供し続けます。また、米国NeoConをはじめとする業界最大の展示会やイベントを通じて、製品やサービス、コンセプトを積極的に訴求し、オカムラブランドの価値を発信していきます。

オフィス環境事業において北米と中国は世界最大の市場です。北米市場では、M&Aや合併事業を通じて市場への参入を本格化させます。中国市場では、昨年中国に設立した生産子会社(杭州奥卡姆拉家具有限公司)を活用し、新たな代理店の開拓と合わせて既存代理店網を強化し、現地の成長を目指します。アセアン市場では、タイの工場(サイアム・オカムラ・スチール)を中心とした生産と製品供給体制を整え、各国の販売拠点と合わせてリージョン統括体制に移行しました。これによりリージョン全体での最適な管理運営が可能となり、アセアン市場における成長を最大化していきます。

普及した在宅ワークは、ハイブリッドワークスタイル

への移行とともに今後も継続されると予想されます。世界的なEC市場の成長を見てわかるように、個人顧客向けの需要獲得はより重要になっています。オカムラはこの変化に合わせて、リテールおよびECビジネスの販売を強化していく計画です。

オカムラは海外事業の成長を推進するため、グローバルな人材育成と採用を強化し、組織体制を構築していきます。また、法令遵守と企業倫理を重視し、グローバル市場でも高い信頼と評価を獲得することを目指します。市場に根ざした海外事業の展開を目標とし、さらなる成長と発展を遂げていきます。



NeoCon 2023

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当社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応する対応力といった当社の強みをさら

に強化します。また、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。



取締役
常務執行役員
生産本部長
荒川 和巳

さらに、脱炭素社会の実現、気候変動危機への対応に向けた、2050年度CO₂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、スマート物流を構築する

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。全社中期計画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。

● サプライチェーンのお取引先との共存・共栄

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

オカムラプロダクションシステム〈OPS〉活動

オカムラプロダクションシステム（OPS）を導入して今年で27年が経過いたします。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にオカムラの頭文字“O”をつけてOPS活動を進めてきました。

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、各事業所や関係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活動してきました。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。

人事担当役員メッセージ



常務執行役員 佐藤 喜一

「企業は人なり」を体現する時代へ

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。

そもそも日本には、「企業は人なり」との考えがあり、学校を卒業した学生を採用し、企業において教育、研修を通じて

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ます。

職場で活躍する人財を育成してきました。高度経済成長時は、賃金や教育研修にも企業はお金をかけられる状況でしたが、低成長の中、日本の多くの企業が人件費をコストと捉え、いかに人件費を抑えるかに注力した結果、さらに企業競争力を低下させ、優秀な人財の確保が難しくなってきました。

「人が中心の経営」を通じて人が生きる企業へ

当社の人財育成に関する考え方をお話するにあたり、まず創業当時から受け継がれる当社の基本方針について紹介したいと思います。当社は創業以来、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、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を一段と進めることで、結果としてエンゲージメント向上を目指しています。

「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）の推進*、DE&I（ダ

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づけ、「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、オカムラ労働組合、オカムラグループ健康保健組合で構成）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）を6年連続で認定を受けています。今後と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。

*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



従業員と会社がともに成長する人財育成

そのような考えの下、これまでの取り組み事例をいくつかご紹介いたします。例えば、従業員が自立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」

人事担当役員メッセージ

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材の育成を目的とする「グローバル人材育成制度」の一つに語学力を向上させるため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がっています。さらに、成績優秀者は、その後、海外の語学留学や海外現地法人に赴きビジネスを経験することで、グローバルな適応力を養うことができ、実際に活躍につながっています。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材を育成することで、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。

さらに、将来の経営を担う人材を育成する目的で「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。その他にも様々な施策を通して、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材育成を進めてきました。

「人材育成」と「働きがい改革」が二本柱

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活き活きと働き、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オカムラの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材ポートフォリオを

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。

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材の配置を行い、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「人材育成」と「働きがい改革」の二本柱で進めていきます。

人材育成においては、変化の激しい社会で、「答えのない問題を解く力」を身に付ける人材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材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がっていきます。

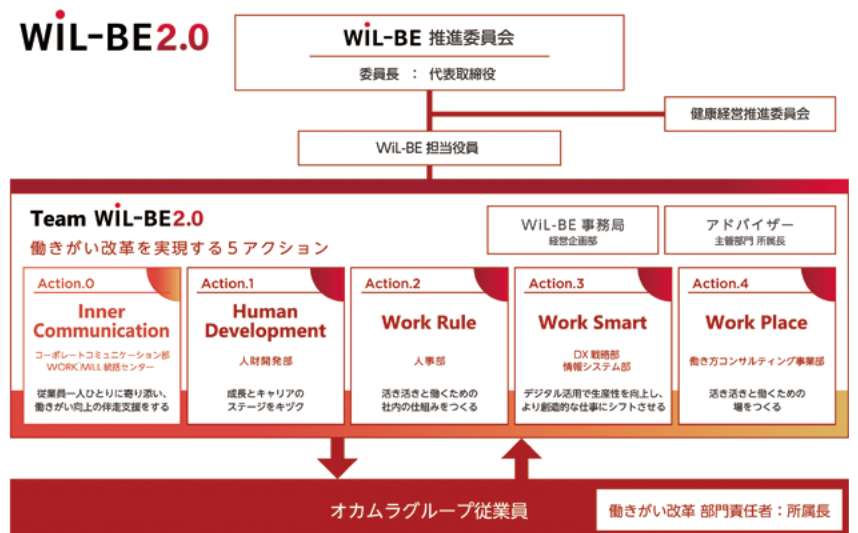
働きがい改革においては、従業員一人ひとりが自分らしく活き活きと働けることを目指し、2018年6月から推進してきた「働き方改革WIL-BE」を「働きがい改革WIL-BE2.0」へ進化させ、具体的には、社内コミュニケーションの活性化を目指し、2022年度は「働きがい向上の流れをつくる」「働きがい

支援の流れをつくる」ことを目標に活動を行ってきましたが、今年度は所属長を実施責任者とし、働きがいに関して相互理解を進める場として「働きがい会議」を開催します。また、2023年1月には、従業員と経営層が対話を行う仕組みとして、「教えて、中村さん!」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4月には、既存の「提案制度」の運用を改定し、広く従業員から提案できるようにするなど、社内コミュニケーションの活性化を図っています。今年度からは、従業員全員へのエンゲージメントサーベイを導入し、それぞれの職場課題の解決を図り、エンゲージメント向上を目指していきます。

今後も、人材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、様々な取り組みを展開していきたいと思えます。

*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。

■WIL-BE 2.0推進体制図



DX担当役員メッセージ



取締役 常務執行役員 山本 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の推進を強化し

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

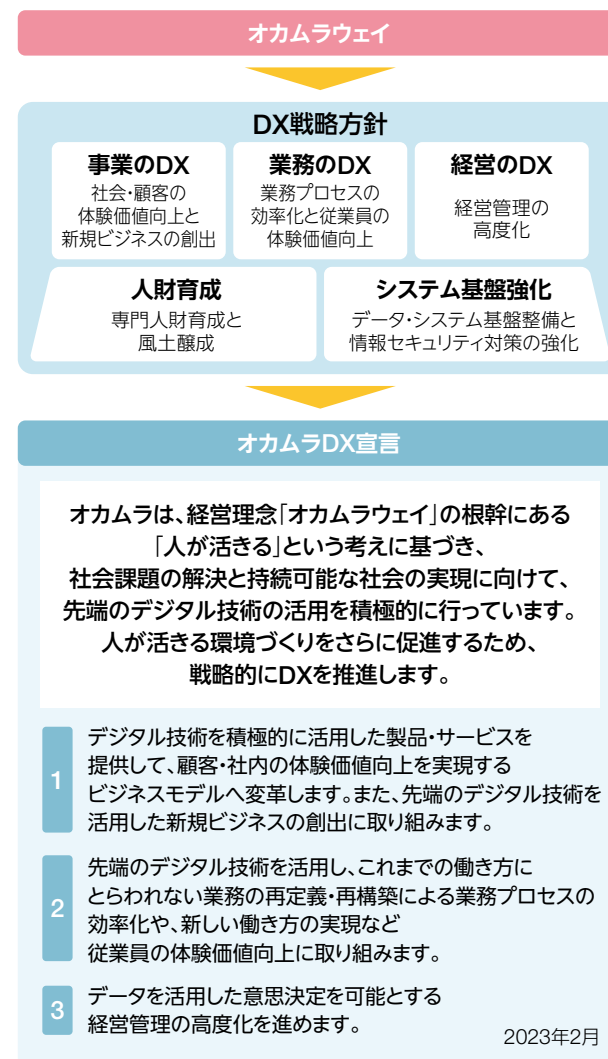
ます」という「DX宣言」を発出し、その後、2023年2月には経営理念「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という考えに基づき、人が活きる環境づくりをさらに促進するため、オカムラのDX戦略の軸となる「DX戦略方針」を定めました。オカムラは、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向けて、先端のデジタル技術の活用を積極的に行っています。

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・顧客の体験価値向上と従業員の体験価値向上に取り組むことを明文化し、オカムラに関わる全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、経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」の認定を2023年5月1日に取得しました。



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。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メンバーがビジネススキル・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。既に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て提案者本人が関連部門と連携して推進しています。

こういった取り組みが評価され、2023年6月に第5回「プラチナキャリア・アワード」(主催：株式会社三菱総合研究所、協力：東洋経済新報社、後援：厚生労働省、東京証券取引所)において、優秀賞「学びの成果の事業実装」賞を受賞しました。

DXLPの取り組みは社内にも根付きつつあり、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。



今までの活動で生まれた実績と、これからの方向性

DXLPの活動から、営業担当が提案した見積作成の効率化や、空間デザイナーが提案した作図の効率化、研究員が提案した社内ナレッジの新しい管理方法、業務担当が提案したマニュアルレスに新システムを使いやすくする方法、そしてメタ

バース空間でのイベント開催や新規ビジネスなど、日々オカムラで仕事に向き合い「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り、成果を上げているプロジェクトが多数生まれています。

他にもオカムラは、生成AIを社内ですべて安全に活用するためのサービス「オカムラAIChat」のスピーディーな整備・公開や、工場における品質検査の効率化など、様々なDX施策に取り組んでいます。

また、2023年7月にはAIソリューションを提供する株式会社シナモンと資本業務提携を締結しました。シナモンAIとの提携・共創を通じて、オカムラのDX戦略である社会・顧客の体験価値向上と新規ビジネスの創出を目指す「事業のDX」、業務プロセスの効率化と従業員の体験価値向上を図る「業務のDX」の実現に向けた取り組みの推進を図り、新たな価値創出を目指します。

これからも、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



取締役 常務執行役員 山木 健一

これまでの取り組みの歩み

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島工場で「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。

当社のマテリアリティ（経営の重要課題）の4分野の一つである「地球環境への取り組み」において、「気候変動問題への貢献とカーボンニュートラルの実現」を重要課題と掲げ、事業活動の各段階はもとより、サプライチェーンも視野に入れた温暖化対策を推進していますが、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。

「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

カーボンニュートラルの実現へ

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SBT認定を取得しました。

目標の達成に向けて活動をさらに加速させるために再生可能エネルギーの利用を拡大しており、事業活動で使用する電力を100%再生可能エネルギーにすることを目指す国際的なイニシアチブ「RE100」に加盟しました。

温室効果ガス排出量2020年度実績（基準値40,402t）からすでに2年が経過しており、2022年実績では30,771tとなり、

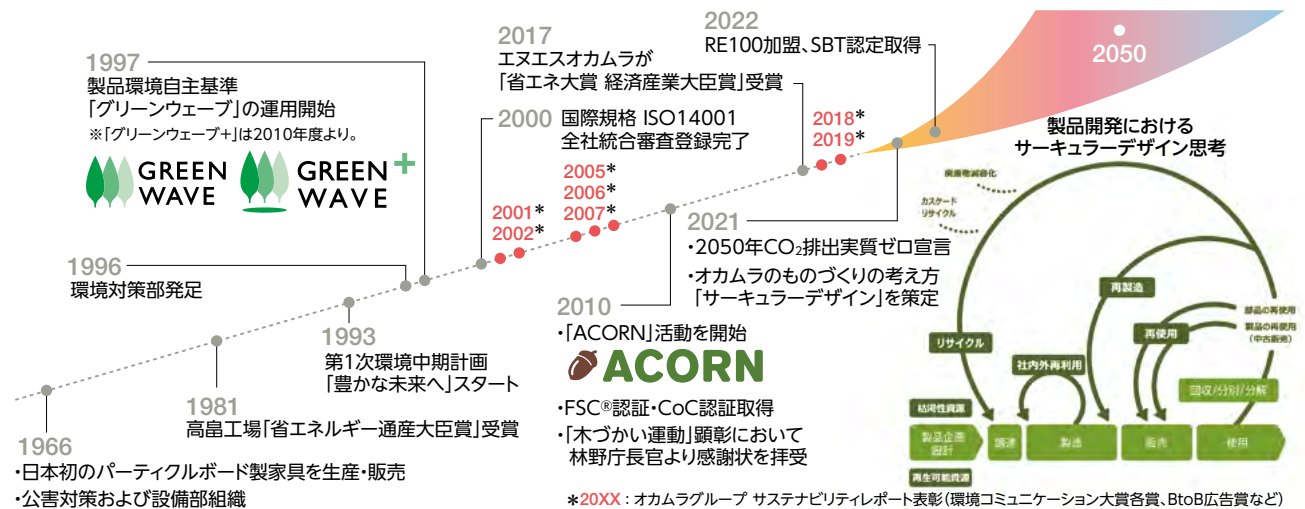
基準値より約24%の削減を実現しています。

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り、一部の生産事業所ではエネルギー消費量をきめ細かく把握し、対策が打てるよう主要設備ごとにエネルギーメーター（電力等）の設置を行っています。

すでに、生産事業所等で水力発電による電力への切り替えを進め、温室効果ガス排出量削減に大きく寄与していますが、それに加えPPA*による太陽光発電設備の導入や省エネ・高効率生産設備の切り替えなども実施しています。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、再生可能エネルギーの導入や省エネルギー設備への切り替えを今後も計画的に推進していきます。

*PPA：発電事業者が、企業など需要家の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用で設置し、所有・維持管理したうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み。



環境担当役員メッセージ

環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」

当社グループは、オカムラグループ環境方針を定め、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3年ごとに中期計画を策定し、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10次となって、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」は、温室効果ガス排出量の削減・エネルギー生産性向上・水資源使用量の削減・生産廃棄物の排出量原単位削減等の定量目標と、製品開発や販売での環境負荷低減などの定性目標を設定しています。

また、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。

サーキュラーデザインの考え方に基づく製品開発

大量生産・大量消費・大量廃棄をベースにした一方通行型の社会において、天然資源の枯渇、廃棄物の発生など資源循環に関わる問題だけでなく、温室効果ガスの排出量増加による気候変動、大規模な資源採取による生物多様性の破壊など、地球環境に対するさまざまな影響が生じています。

当社グループは、製品開発における重要な視点の一つとして「エコデザイン」を位置づけ、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んでいます。企画・デザイン・設計の各段階で製品アセスメントを実施し、原材料使用量の削減、

再生材料の使用、再資源化が容易な構造、耐久性向上などによる長寿命化、有害化学物質の使用回避、省エネルギー対応など、環境負荷がより低い製品の開発を進めています。

1997年に製品に関するオカムラ独自の環境基準「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。2010年には、環境配慮のレベルをより高めた基準として「GREEN WAVE+（グリーンウェーブプラス）」を策定し、製品カタログにマーク表示を行っています。

2022年度の製品売上金額（買入れ品を除く）における「GREEN WAVE」製品と「GREEN WAVE+」製品の比率は、オフィス環境事業分野で87.8%、商環境事業分野で71.8%となり、顧客ニーズを捉えた製品開発となっています。

また、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」の考え方を策定して、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、廃棄物の発生抑止等を積極的に進めていきます。

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ています。

今後の課題であるサプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量の削減

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・鋼管等の原材料及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。

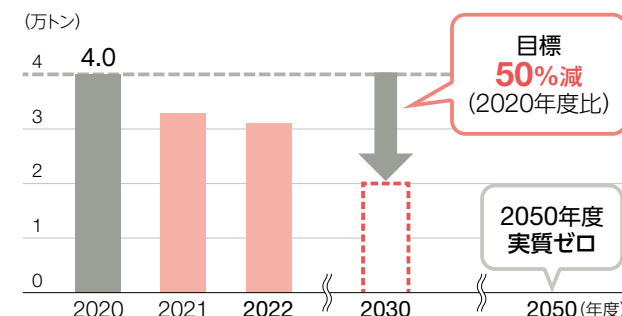
カテゴリ1では、製品開発、調達、設計、製造等、複数部門間で連携しながら進める必要があります。また、社外的な取り組みでは、お取引先との連携も重要です。お取引先における温室効果ガス排出量削減の取り組みについて実態をヒアリングし、より一層の省エネ推進を要請するなど、さまざまな働きかけが今後必要になってきます。

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づけとなります。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。

どちらのカテゴリも、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。

2050年カーボンニュートラルの実現に向けて、まずは直近の目標である2030年温室効果ガス排出量50%削減（2020年比）を必達目標として、これからもさまざまな取り組みを計画的、継続的に進めていきたいと考えています。

■ 温室効果ガス排出量





「オカムラグループ気候変動情報開示」

https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/2023/TCFD_open_230627.pdf

TCFD提言に基づく情報開示

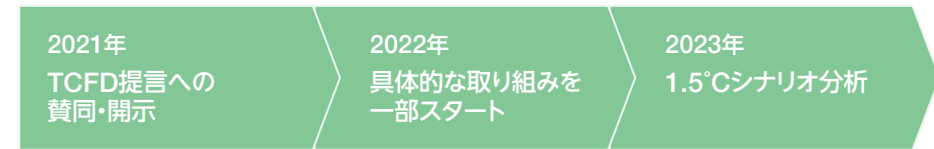
オカムラグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価、それに基づくKPIの設定および具体的な対応策の立案が、持続可能な社会の実現および事業の持続可能性に不可欠であると認識し、2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) 提言への賛同及び情報開示を行いました。

2022年にはサーキュラーエコノミー (循環経済) 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。

さらに、2023年には従来の2°C未満のシナリオ分析から一歩踏み込んだ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。



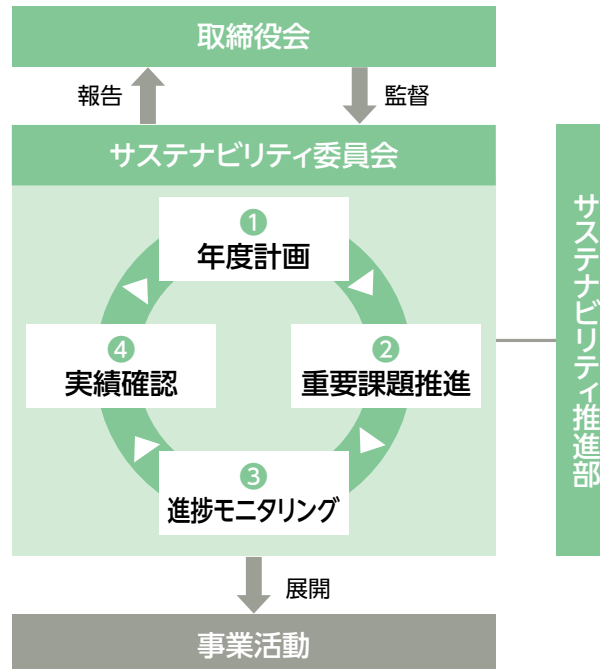
TCFD提言への取り組み 実施状況



ガバナンス

オカムラグループでは、サステナビリティ戦略の立案・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、気候変動対応を含むサステナビリティに関連する重要なリスク・機会の特定、それらに対応にかかる年度計画の策定、重要課題に関する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するとともに、関連部署への展開を行っています。社長執行役員を委員長とし、サステナビリティ推進部長を気候変動に関する責任者に任命して、TCFD提言対応を含む気候変動リスクに関する取り組みを推進しています。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。



戦略

ステップ1 気候変動関連リスク・機会の洗い出しと重要性評価

2030年の社会や規制動向などを予測し、バリューチェーン全体を対象に事業や財務に影響を与える気候変動関連リスク・機会について、短期から中期経営計画の対象期間を含む中長期の視点で、幅広く洗い出しを行いました。その中でリスクとして識別した事象は、移行リスク (政策・法規制、技術、市場、評判)、物理的リスク (急性、慢性) に分類し、さらに当社事業に便益をもたらす事象は、機会として分類しました。さらに、洗い出したリスクと機会について「発生の可能性」と「財務影響」の観点でその重要性を評価しました。

TCFD提言に基づく情報開示

ステップ2 シナリオの選択

オカムラグループは、気温上昇を1.5℃に抑えるための温室効果ガス排出削減目標を設定し、国際的なイニシアチブであるSBT認定を取得しております。気候変動関連リスク・機会の分析では、オカムラグループの温室効果ガス排出削減目標に整合する1.5℃シナリオを含む、下記シナリオを選択しました。

参照シナリオ

1.5℃	4℃	出所
NZE: Zero Emissions by 2050 Scenario	STEPS: Stated Policies Scenario	IEA (2022年)
RCP1.9	RCP8.5	IPCC (2021年)

ステップ3 事業インパクト評価

サステナビリティ部門・経営企画部門・リスクマネジメント部門・総務部門・人事部門などが協議し、ステップ1において特定したリスク・機会について、まず定性的に事業インパクトを整理、集約したうえで、それぞれの財務インパクトを算定しました。

ステップ4 対応策の検討と実行

重要なリスク・機会については事業部門と協議し、対応策を検討のうえ、実行に移しています。また、サステナビリティ委員会で審議、特定されたリスクは、必要に応じて重点対応リスクとして認識し、具体的な対策の計画・実行を進めています。

2030年を想定した財務影響及び当社の対応方針

財務影響 小：3億円未満 中：10億円未満 大：10億円以上
 想定時期 短期：1年未満 中期：5年未満 長期：5年以上

シナリオ	区分	内容	財務影響	想定時期	当社の対応方針
1.5℃シナリオ 移行リスク	政策・規制	炭素税等の規制導入によるコスト増	中	中	<ul style="list-style-type: none"> ●カーボンプライス政策動向のモニタリング ●再生可能エネルギーへの切替や自家消費型太陽光発電設備の導入 ●省エネ設備・高効率設備への切替
		規制対応に伴うコスト増	大	短～中	<ul style="list-style-type: none"> ●環境規制動向のモニタリング ●冷凍冷蔵ショーケース省エネ化とフロン代替対策の実施
		気候変動問題に関する情報の開示や、事業戦略への反映が不十分であることによる、株主等のステークホルダーから訴訟を提起されるリスク	大	短～中	<ul style="list-style-type: none"> ●事業を通じた社会課題への取り組みの実施と定期的な進捗モニタリングの実施
	技術	環境配慮型原材料・資材切替による安定調達のためのコスト増	小	短～中	<ul style="list-style-type: none"> ●複数調達先、複数地域による安定調達と適正価格での調達の実施 ●代替品、代替メーカーへの変更の検討
		冷凍ショーケースで脱フロン対応など新技術の開発・取り込みを他社に先駆けられ失注するリスク	大	中～長	<ul style="list-style-type: none"> ●冷凍冷蔵ショーケース省エネ化とフロン代替対策の実施
	市場	鋼材・アルミ価格高騰による調達コスト増	中	中	<ul style="list-style-type: none"> ●原材料メーカーや業界の市場動向のモニタリング、代替原材料の検討
評判	環境取り組み遅延・説明不足による顧客信頼低下	大	短～中	<ul style="list-style-type: none"> ●環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」に沿った取り組みの推進 	


TCFD提言に基づく情報開示

シナリオ	区分	内容	財務影響	想定時期	当社の対応方針	
4℃シナリオ	物理的リスク	慢性	天然資源に由来する木材原材料が、気温上昇などの気候変動等に伴う植生・生態系の変化に伴い、供給が不安定・不可能になるリスク	中	—	●複数調達先、複数地域による安定調達と実施
			物流センター・工場内の労働環境が悪化し従業員が熱中症にかかるリスクや、人材の確保が難しくなるリスク	中	—	●職場環境の改善、働き方改革の推進
1.5℃シナリオ	機会	資源効率	効率的輸送によるコスト減	大	中～長	●適正在庫水準維持による効率的輸送の実現 ●物流ネットワークの再編による輸配送効率の向上、低燃費車両への代替
			使用済み製品や廃棄部材からリサイクルした材料を使用した製品の開発。循環型経済を実現し、環境負荷低減に貢献	大	中～長	●クローズドリサイクルによるサーキュラーエコノミー実現への貢献 ●サプライチェーン企業との連携強化 ●製品のロングライフ化、リユースリサイクル率向上、省資源化
	エネルギー源	化石エネルギーリスク低減	中	中～長	●再生可能エネルギーへの切替や自家消費型太陽光発電設備の導入 ●省エネ設備・高効率設備への切替	
		再生エネ率向上による顧客訴求（企業評価の向上）	大	中～長	●計画的な再生可能エネルギーへの切替や自家消費型太陽光発電設備の導入	
	製品及びサービス	気候変動緩和・適応製品の販売拡大	大	中～長	●社内独自の環境基準を策定した環境配慮製品「GREEN WAVE」の拡充	
レジリエンス	工場新設・増設に伴うBCP対策	大	中～長	●生産品目変化への対応力と成長を支える安定供給力の強化		

リスク管理

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のあるサステナビリティに関連するリスクを認識し、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。

またグループのサステナビリティ活動とリスクマネジメントを有機的に結びつけて、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基本方針、全社的なリスクにかかる重点対応リスク・対応策・リスクオーナーの決定およびリスクマネジメントの有効性評価等を実施し、特に気候関連リスクの組織全体のリスク管理への統合状況を取締役会に報告しています。

 リスクマネジメント ▶ P.71-74

指標と目標

オカムラグループ環境方針を定め、「GREEN WAVE」の考えの下に、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。

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 ▶ P.51

Scope1,2については「2030年に2020年比50%削減」「2050年に実質ゼロ」、Scope3については「2030年に2020年比25%削減」の目標を設定し、2022年10月国際的なイニシアチブ「SBTi (The Science Based Targets initiative)」により、SBT認定を取得しました。

再生可能エネルギーの活用、省エネや新技術の活用によるCO₂削減活動等の取り組みを推進し、2050年カーボンニュートラルを目指します。

温室効果ガス排出量削減目標と実績

項目	対象範囲	基準値	目標年	目標内容	2022年実績	削減率
Scope1,2	グローバル	40,402t-CO ₂ (2020年)	2030年	50%削減	30,771t-CO ₂	23.8%減
			2050年	実質ゼロ		
Scope3	グローバル	1,351,937t-CO ₂ (2020年)	2030年	25%削減	1,523,303t-CO ₂	12.7%増

財務担当役員メッセージ



取締役 執行役員
福田 栄

新中期経営計画における財務および投資方針 ～戦略投資枠500億円の遂行と株主還元強化～

今年度から始まる「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”への変革を加速する」ことを主題としました。この歩みを確かなものとする為、「組織力のトランスフォーメーション」と「事業のトランスフォーメーション」を全社横断で実行してまいります。

前者はすなわち変化に対応できる経営基盤の強化であり、主な重点領域は①人材育成と働きがいの向上、②DX技術活用加速（経営・事業・業務）、③多品種変量生産への対応、④市場に根ざした海外事業の展開（地産地消型事業）の4つです。

また、後者においては 新たな需要の創出により収益力を強化する事業（オフィス環境事業および商環境事業）と、事業規模を拡大する事業（物流システム事業およびパワートレーン事業）に分類、各事業の競争優位性を再評価したうえで注力事業・創造すべき市場を設定しました。各事業がこれらを軸に成長し、事業価値を最大化させることが、ひいてはオカムラグループの企業価値向上へ結実するものと確信しております。

前中期経営計画を振り返って ～基本方針の「新たな需要の創造」と 「事業構造の変革」は想定どおりに進展～

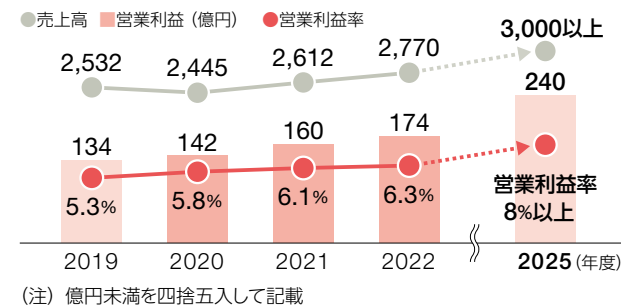
前中期経営計画（2020～2022年度）の3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大・サプライチェーンの混乱やウクライナ危機をきっかけとした資材価格高騰・供給逼迫など、大変厳しい逆風の中で舵取りを迫られましたが、結果的に2期連続で過去最高の売上を達成、営業利益・経常利益ともに4期連続で最高益を更新するなど健闘しました。

2022年度マイルストーンとの比較では、売上高2,800億円に対し2,770億円、営業利益180億円に対し174億円と、表

面上はそれぞれ若干未達での着地でしたが、収益認識基準適用に伴う売上高の翌期繰延分46億円や、計画策定時に考慮外であった売上高人件費率の上昇分（人財投資）8億円を勘案すれば、超過達成であったとも言え、確かな手応えを感じております。

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「新たな需要を創造」して成長することができました。第一線の従業員が全社及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、こうした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まいります。

業績推移および新中期経営計画定量目標値



財務担当役員メッセージ

2025年度の定量目標は売上高3,000億円・営業利益240億円でそれぞれ前計画比1年遅れのイメージですが、売上高については収益認識基準含め足元の環境変化を踏まえたものです。また営業利益10億円減ですが、270億円へストレッチした上で人財育成・技術開発費用に新たに30億円を織り込ませていただくことが背景で、これを除けば同水準です。なお、ROE10%はすでに2期連続達成済ですが、有価証券売却益除きでの達成を念頭に置いています。

オカムラグループは、中長期的成長による企業価値向上と利益還元バ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。前中計では、戦略投資枠400億円～500億円を設定しましたが、コロナ禍をはじめとする様々な不確実性からやや後倒しとなり、機関決定ベースで300億円・内キャッシュアウトは100億円の実行にとどまりました。

一方、新中計では、前中計に続き500億円の戦略投資枠を改めて設定します。これに対し期間中に獲得する基礎キャッシュフロー680億円*と、資産売却で創出した資金（150～200億

円）を、成長投資・株主還元バランスよく配分する方針です。なお、維持更新投資200億円とは別枠の戦略投資枠500億円の資金使途は、●既存事業強化 ●省力化／生産性改善 ●R&D ●DX技術活用 ●海外事業強化などを検討中で前中計での持越し分200億円と合せ、現在400億円台半ばまで戦略投資案件が積み上がっております。詳細が固まりましたら順次、開示させていただきます。

資産売却では、コーポレートガバナンス・コード進展や東証改革の動きに合わせ、前中計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まいりました。過去3年で保有銘柄は60社減少、累計160億円の売却を実現し、同売却資金は自己株式の取得に充当しております。議決権行使助言会社が着目する連結純資産比率も、2018年度末の29.6%から足許16.5%まで改善し、想定どおりの進捗であると自己評価しています。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いますが、丁寧に相手方との対話を重ね、新中計期間内には、一部オフバランスも含め10%以内収束に目途をつけたいと考えています。

また、新中計では前中計から取り組む戦略投資の効果発現に伴い、キャッシュフロー創出が徐々に上向きになることも踏まえ、株主還元強化も新たなアロケーションポリシーとして明確化しました。具体的には、配当性向を33.3%目途から40%以上の安定的維持に強化し、自己株式の取得も投資動向などを踏まえ柔軟に対応していくもので、オカムラグループが今後も成長産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。

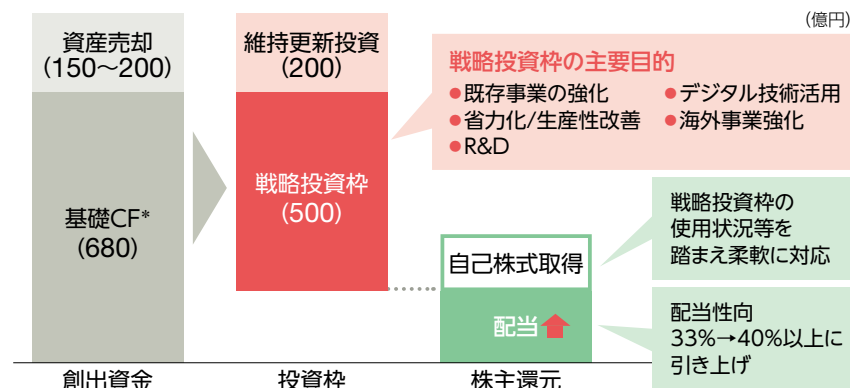
価値創造と再投資のサイクルで企業価値の最大化を目指す

2022年度末時点において、当社のPBR（株価純資産倍率）は0.86倍の低位にとどまっておりましたが、その理由は、オカムラグループの成長性について市場から十分な評価が得られていなかったことが一因であると認識しています。情報開示と株主や投資家の皆様との対話のさらなる充実を図るとともに、着実に実績を積み上げ、将来利益に対する期待値を高めてまいります。

昨今の社会構造や価値観の変化で企業価値の構成要素も多様化しており、投資の舵取りは難しさを増しておりますが、リソースを最適化し伸ばすべき事業には臆さず資金を投じていきます。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。その実践を通じて長期利益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えることができるようになるものと確信しております。

また、オカムラグループは、事業活動を通じた社会課題解決と価値創造を両立し、環境に配慮した持続可能な社会の実現にも貢献してまいります。事業活動の経済的側面と同時に社会的側面・環境的側面を認識し、「オカムラグループサステナビリティ方針」を掲げ、企業の社会的責任を果たす経営に取り組んでいます。財務運営においても昨年6月に脱炭素社会の実現に向けた取り組みとして、あらかじめ定めたサステナビリティ目標の達成度合いに応じて条件が変動するサステナビリティ・リンク・ボンド50億円を機関投資家向けに発行しました。私たちは製品やサービスの単なるコスト競争力だけでなく、顧客の本質的課題を解決し高付加価値を創出し続ける「面白い答えが出せる会社になる」ことで、さらなる成長につながる好循環を目指してまいります。

投資と株主還元の配分方針



*税引後利益+減価償却費±非資金性損益

マテリアリティのKPIと進捗



マテリアリティ（経営の重要課題）の見直しに合わせて、サステナビリティ行動計画の見直しを行いました。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	中長期目標	2022年度実績
人が活きる環境の創造	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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ▶ https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00990/36ee3469/4d1f/47a6/8f09/6e1e7841ed74/20230427164418297s.pdf 	<ul style="list-style-type: none"> ●企業の成長を支える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課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 	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客・社会への新たな価値提供による「人が活きる社会の実現」 	<ul style="list-style-type: none"> ●オフィス環境事業 ●商環境事業 ●物流システム事業 中期経営計画2025 中期経営計画2022の振り返り ▶ https://contents.xj-storage.jp/xcontents/AS00990/36ee3469/4d1f/47a6/8f09/6e1e7841ed74/20230427164418297s.pdf
	安全な製品・サービスの提供 9 12	<ul style="list-style-type: none"> ●重大製品事故発生件数 ※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 	●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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●2030年度生産系廃棄物の2020年度比9%の排出量原単位低減 ●— 	<ul style="list-style-type: none"> ●生産系廃棄物排出量原単位前年度比4.1%低減 ●—*
	持続可能な自然資源の利用と保全 6 12 13 14 15 17	<ul style="list-style-type: none"> ●森林資源の持続可能な利用の推進 ●環境影響度の低減 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 	<ul style="list-style-type: none"> ●— ●2030年度10%の水資源使用量削減(2020年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> ●国産材・地域材の利用拡大 ●水資源使用量原単位前年度比14.4%低減
	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	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ・エネルギー生産性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●グループ全体で1,000t-CO₂/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 ・エネルギー生産性前年度比1%向上 	<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●2030年度エネルギー生産性向上10%(2020年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> ●エネルギー生産性向上前年度比5.2%向上 ・生産系サイト4.2%低減 ・事務所系サイト4%低減 ・物流CO₂7.2%原単位低減 温室効果ガス排出量3,140t/年削減 工業用燃料11.2%削減 車両用燃料16.5%削減

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています * 2023年度からの新規目標

マテリアリティのKPIと進捗

分野	重要課題	KPI	2023年度目標	中長期目標	2022年度実績	
従業員の働きがいの追求*1	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	● —	●働きがい改革へアップデート ●全従業員へ「働きがい改革」のe-ラーニング実施 ●経営層との対話の場づくり	
	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%)	●2024年度までに 22%	● 21%	
		●女性管理職比率	● 6.5%	●2024年度までに 7%	● 5.9%	
		●新卒女性採用比率(大卒)	●(2024年度までに 40~50%)	●2024年度までに 40~50%	● 45.8%	
		●男性育休取得率	● 65%	● —	● —*2関連: 意向確認面談、産後パパ育休(育休中就業可) 施策等により取得者数倍増 35名	
	キャリア形成支援と専門人材育成の強化 4 8	●障がい者雇用率	● 2.50%	● —	●2023年6月1日時点で 2.46%	
		●育成面談実施率	● 100%	● —	● 91.2%	
		●強みにつながる専門職への各種施策の実施 ●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」	●専門職の技術とスキルの把握 ●満足度 80%	● — ● —	● —*2 ● 83.1点 (2022年度目標は点数)	
	責任ある企業活動	公正・透明・誠実な行動 5 8 10 16 17	●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 70%、524社 へ調査実施
			●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%	● —	● —*2
●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	● —	● —*2	
●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%	● —	●オンラインおよび対面形式にて 100%実施	
●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 ●契約と法務の啓発資料の配信と利用促進を実施	
リスクマネジメントの強化 10 11 16		●BCP(災害)構築 ●各国要請に合わせた個人情報管理	●ハザードマップ(地震・洪水)の見直し ●諸外国の同法規則対応	● —	●企画・検討段階 ●リスク分析に基づくプライバシーポリシー改訂に着手	
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		

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています *1 対象範囲:オカムラ単体 *2 2023年度からの新規目標

04

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

- 60 役員一覧
- 62 コーポレート・ガバナンス
- 68 社外取締役対談
- 70 社外監査役メッセージ
- 71 リスクマネジメント
- 75 ステークホルダーエンゲージメント



役員一覧 (2023年6月27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 委員長
●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、全学共通教育センター特命教授などを務め、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 委員長

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——
(株)帝国ホテル社外取締役
東北電力(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
(株)大気社社外取締役

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。



すず き ゆう いち
鈴木 祐一

社外監査役 独立役員

東京地方検察庁検事を経て、八重洲総合法律事務所を開設。弁護士。2004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
DIC(株) 社外監査役

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
兼 営業本部長

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
兼 営業本部長

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
牧野 博

オフィス環境事業本部
営業本部
テレコム営業本部長

上席執行役員
酒徳 真司

商環境事業本部
リテイール・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
ライフサイエンス事業部長

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とらえ、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。

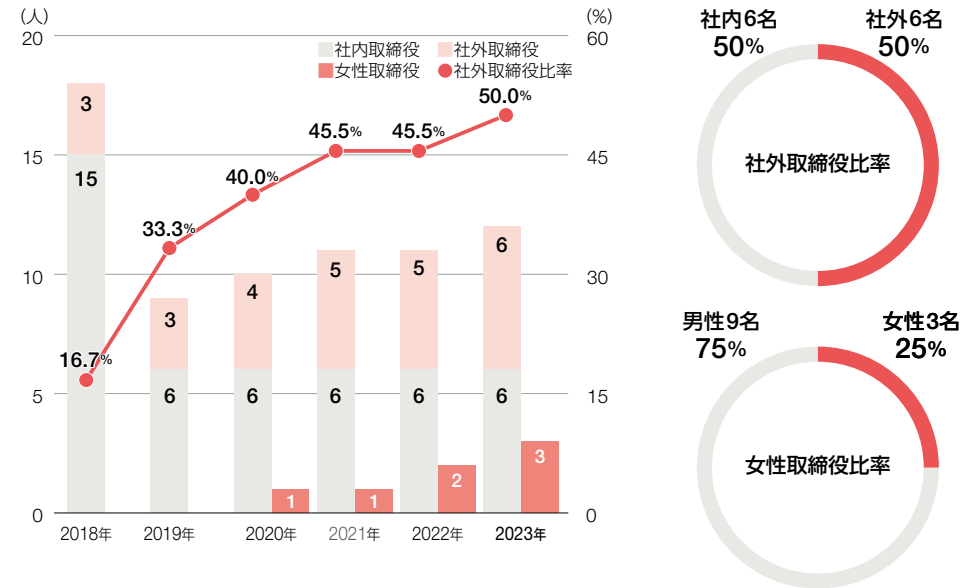
オカムラのガバナンスの特徴

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

■取締役人数の推移および取締役の構成（2023年6月27日時点）

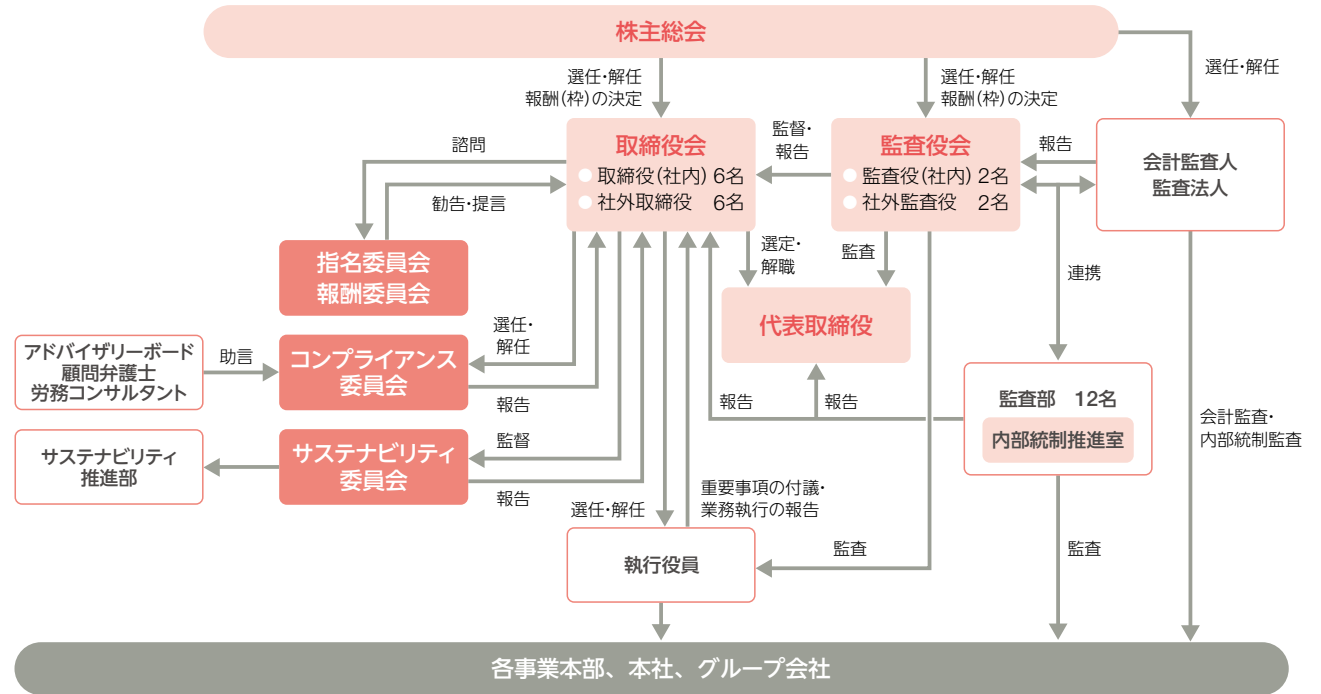


コーポレート・ガバナンス

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（2023年6月27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	12回
出席率	100%

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、取締役会規程及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

- ・中期経営計画2025の策定
- ・冷凍冷蔵ショーケースの新工場建設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	○						●						●	
鈴木 祐一 <small>社外 独立役員</small>	○						●							
岸上 恵子 <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	12回
出席率	95.8%

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係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 (2022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)	305	204	100	6
監査役 (社外監査役を除く)	48	48	—	2
社外役員	74	74	—	8

(注) 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与と相当額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・評価を行っています。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、おおむね実効的に運営されていると評価しましたが、取締役会の審議事項や社外役員への情報提供には課題も確認できました。これらの結果を踏まえ、取締役会の付議基準の見直しと投融資等審議会の新設を行うとともに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、次世代社員との交流等を行い、さらなる実効性の確保に向けた取り組みを推進します。

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・コードにのった質問項目の他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、

2022年度においては、上記要素を勘案しながら、2022年9月14日開催の取締役会等において検証を行い、特定投資株式17銘柄、純投資株式2銘柄の売却を行いました。

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。

売却により生じた資金 成長投資と株主還元へ配分

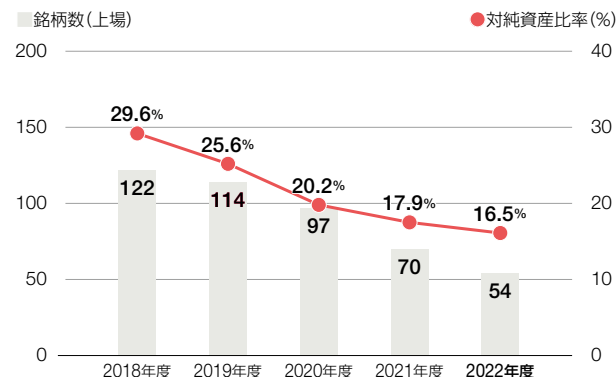
■ 戦略投資の実績

中期経営計画2022 約300億円の戦略投資を決定
中期経営計画2025 500億円の戦略投資枠を設定

■ 自己株式取得の直近実績

2020年度 約88.3億円
2021年度 約35.3億円
2022年度 約40.7億円

政策保有株式の上場銘柄数と対純資産比率の推移



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、経営人材が自身のキャリアジャーニーを描き研鑽を積んでいく施策を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97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）。「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。

社外取締役対談



社外取締役
伊藤 裕慶

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歴任。現在、(株)キーストーン・パートナーズ社外監査役。2017年6月より当社社外取締役。

社外取締役
狩野 麻里

(株)三菱銀行(現 (株)三菱UFJ銀行)入行後、米国・豪州勤務等を経てミラノ支店長など歴任。現在、(学)昭和女子大学特命教授、東京製綱(株)・東京海上アセットマネジメント(株)社外取締役。2020年6月より当社社外取締役。

企業価値向上につながるガバナンスの高度化に向けて

当社グループは、中長期での企業価値向上を支える基盤として、実効的なコーポレート・ガバナンスの実践と高度化を図っています。さらなるガバナンスの高度化に向けた一連の取り組みの評価や今後の課題などを伊藤社外取締役と狩野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ていますか。

伊藤 社外取締役の機能は、企業の風土文化に染まっていない立場から、社会一般の常識と照らして経営の監督を行い、同時にそれぞれの専門的な知見をもとに企業価値の向上に資する助言を提供することだと考えます。私は長年、オフィスビルや商業施設を含めた複合ビル、物流施設などを手がけるディベロッパーで勤務してきましたが、その経験を活かし、「人が活きる」環境づくりという視点で、当社の積極的な成長を後押ししていきたいと思います。

狩野 客観的、多角的な視点を活かした助言機能や経営の監督機能は、コーポレートガバナンス・コードの原則にあるとおり、正に社外取締役に期待される主要な役割と認識しています。株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえて、しっかり議案を精査し、独立した立場から意見を提供することで幅広くステークホルダーの目線を適切に反映できるように努めています。私は、長年金融機関に勤務し、特にグローバルな環境で業務・組織運営に携わってきましたが、そこで得た現場感覚や苦労した体験をもとに、当社グループのリスク管理や戦略策定などに活かしていきたいと思います。またDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の拡充にも貢献していきます。

Q 現状のガバナンス体制をどのように評価していますか。

伊藤 私が就任した2017年からの6年間では、執行役員制度の導入や取締役会におけるジェンダーの多様性など、ガバナンス体制はかなり強化されました。日本は武道などでも「型」を重視しますが、当社グループのガバナンスも「型」から入り

社外取締役対談

つつ時を経るにつれて中身の充実を図っています。投融資等審議会の新設も、取締役会で諮る内容の明確化につながっています。

狩野 特に今年の実効性アンケートを実施し改善につなげています。その結果、社外取締役のみが集まって意見交換する場である社外役員会も定期的に開催されるようになりましたね。

狩野 はい。この3年間だけでも、取締役会の実効性評価の結果をもとに役員研修会の充実化や取締役会のスキルマップ明確化など幾つもの施策が実施されました。社外役員会については、例えば、先般の新中期経営計画策定に向けての経営企画部幹部との意見交換は、忌憚ない議論と実態把握ができてとても有益だったと思います。今後さらにアジェンダや内容を充実させていく必要があると考えています。

伊藤 取締役会の実効性アンケートを実施し改善につなげています。その結果、社外取締役のみが集まって意見交換する場である社外役員会も定期的に開催されるようになりましたね。

狩野 はい。この3年間だけでも、取締役会の実効性評価の結果をもとに役員研修会の充実化や取締役会のスキルマップ明確化など幾つもの施策が実施されました。社外役員会につ

いては、例えば、先般の新中期経営計画策定に向けての経営企画部幹部との意見交換は、忌憚ない議論と実態把握ができてとても有益だったと思います。今後さらにアジェンダや内容を充実させていく必要があると考えています。

Q 任意の指名委員会・報酬委員会の取り組み内容や課題について聞かせてください。

伊藤 指名委員会が進めるサクセッションプランの制度設計に関しては、その第一歩として将来の経営を担う人財の育成を目的とした「オカムラビジネススクール」が始動しました。社外取締役も講師として参画し、次世代を担う従業員の方々とのコミュニケーションを取るよい機会になっています。

狩野 そうですね。「オカムラビジネススクール」の参加者からは、皆でさらに当社を発展させようという熱い気概が伝わってきますし、人的資本への投資に対する当社の本気度を感じます。「オカムラウェイ」の浸透施策も従業員のモチベーション向上につながっており、そうした試みを通じてリーダーシップを発揮し、当社の未来を担う実力ある人財が増えることを期待します。

伊藤 報酬委員会では私は委員長として、事務局の作成した原案をもとに個々人の報酬に最終決定を下す重い責務を担っています。業績に連動する変動割合を増やすことも視野にさまざまな制度設計を検討し、成果を出した経営メンバーや従業員が報酬の形で対価を得られる好循環を作ることが企業の成長において大事だと考えます。

狩野 指名委員会の役目として、経営者に対する評価や経営人財育成の進捗確認、選解任プロセスの有効性確保は特に重要と考えます。業績連動報酬に関しては、固定と変動のバランスに加え、企業価値向上につながるサステナビリティ推進など新たな視点を織り込んだ制度設計も常にレビューする必要があります。全社的なESG課題への取り組み促進や従業員のエンゲージメント強化なども意識し、制度設計が適時適切にアップデートされるよう委員会で議論できればと思います。



Q 中期経営計画の議論やさらなる企業価値向上に向けた意見を聞かせてください。

伊藤 前中期経営計画（2020～2022年度）はスタート当初からコロナ禍となり、リモートワークの広がりなど、主力事業にとってはいわば大嵐ともいえる環境変化に直面しました。その中で「テレキューブ by オカムラ」やポータブルバッテリー「OC（オーシー）」など環境変化に適応した新製品を開発し、その伸長によって好業績を生み出し、従業員の強靭性が発揮されています。過去3年間、事業成長に加え、政策保有株式の縮減等で得た資金を株主還元への充実と成長投資への原資とすることで、ROEや営業利益率、資本効率などが改善し、経営基盤の強化と企業価値の向上を果たしました。2025年に向けた新中期経営計画では、社会課題の解決やサステナビリティも意識した施策を積極的に盛り込んでおり、大きな市場変化を新たな事業機会と捉える「需要創出型企業」として意欲的な計画の実行を期待します。

狩野 新中期経営計画の策定過程で私たち社外取締役が申し上げた多様な意見も、意欲的な定量目標などに反映されており、策定プロセスも良かったと思います。海外事業強化の足掛かりとなるDB&Bホールディングス社の買収案件においても、知見を集めて多面的なリスク分析ができましたし、PMIの留意

社外取締役対談

点も押さえることができました。その他の投資案件でもEXIT基準を含めプランBを議論できたことは有意義だったと思います。

伊藤 DX（デジタル・トランスフォーメーション）についても、AI・IoT・ロボティクスなどの先端デジタル技術を活用し、経営戦略の一環としてDX推進を強化しており、DX人材の育成も進んでいます。サイバー攻撃対策や、ITベンチャーとの協業など、各方面にアンテナを立てており、VUCAの時代においてはそうした備えあるアンテナが事業の強靭性につながると私は考えます。

狩野 また新中期経営計画では市場に根差した海外事業の展開を掲げています。グローバル市場に展開するために不可欠なダイバーシティもさらなる進展を期待します。

Q 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。

伊藤 当社の強みは、デザイン力・技術力に基づく信用力であり、それはオカムラグループのブランド力とも言えます。その強みをベースに、従業員が安心して誇りを持って当社で働き続けることで、企業価値・株主価値が高まります。社外取締役が脚光を浴びるような事態は望ましくありません。従業員が事業に集中できることが一番大切です。資本市場から懸念を抱かれるような事態にならないよう、経営をしっかり監督し、社外取締役としての責務を果たしていきます。

狩野 戦後何もなかったところから皆で物資を持ち寄って創業した「協同の工業」としての当社の精神は、今も脈々と続いており、製品ブランドに対する人々の信頼、そして株主や働く人々からの信頼は、過去からの大切な遺産として次世代にもつなげなければなりません。株主はもちろん、有機的にリンクしたすべてのステークホルダーの視点を意識して、社外取締役としての責務をしっかりと果たしていきます。

社外監査役メッセージ



適法監査の視点にとどまらず 統合思考の実践を モニタリングしていきます

社外監査役
岸上 恵子

EY新日本有限責任監査法人 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。

オカムラウェイが生まれた背景には、モノ（品質）とコト（サービス）双方を重視して「人の活きる環境づくり」を目指していること、元々従業員がお金を出し合って始めたことにより、協同の精神が息づいていることがあると思います。

新型コロナウイルス感染症を契機とする働き方やオフィスの急速な変化、地政学変化の影響による原材料費高騰・為替変動・半導体不足・物流の混乱など、事業環境が大きく変化していますが、オカムラウェイをベースに中長期的方向性を見据えた迅速な対応により、好業績が続いています。


統合報告書には、取締役会での活発な議論や、協同の精神により行われたパーパスや経営方針についての執行部と従業員との双方向のコミュニケーションの内容が反映されています。


これをもとに経営執行部をはじめ各従業員が、業務を通じて、株主投資家、仕入先など取引相手、顧客や最終ユーザー、地域社会、及び悲鳴をあげている地球環境など、それぞれが関わるステークホルダーとさらに対話を進め、「人の活きる環境づくり」を深化させ、統合思考を実践していくことが重要です。

私の前職は監査法人勤務の会計士で、監査業務のほか、会計士協会で国際会計基準や統合報告を含む非財務報告など企業報告にも関与しました。企業報告の観点からは、法定開示は他社との比較可能性上重要ですが、加えて企業固有の企業価値を生みだしていることを示すために統合報告が必要なのだと考えます。監査役の古典的な責務は、法定事項など守り中心のモニタリングですが、我々はそれを超え、統合報告書に記載されている統合思考の方向性を執行部及び従業員が実践しているかをモニタリングすることに挑戦していきます。

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2023
 P.114-118 「リスクマネジメント」


 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。

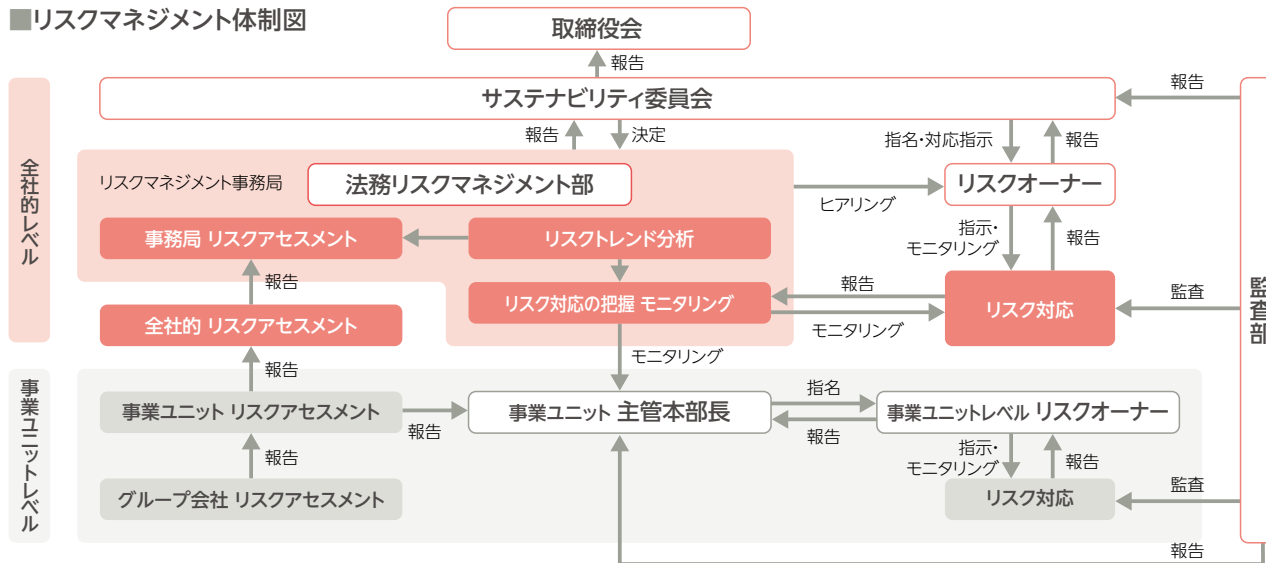
リスクアセスメント

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上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顕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。

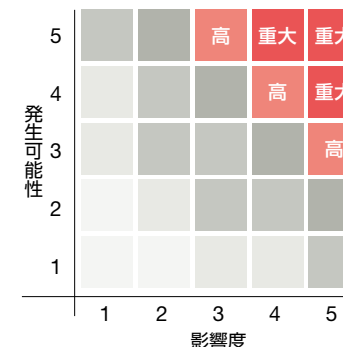
■リスクマネジメント体制図



■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	数か月にわたり 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	製品・サービスの品質維持、向上 〈重点対応リスク〉 製品・サービスの品質	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。	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。事業の成長速度に品質維持が追いつか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、絶えず品質管理活動の見直しを行い品質の維持、向上を図っています。
従業員の働きがいの追求	人的資本・多様性 〈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、計画どお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財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。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財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活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。 P.46-47 人事担当役員メッセージ
地球環境への取り組み	気候変動 〈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いきます。 P.52-54 TCFD提言に基づく情報開示
責任ある企業活動	サプライチェーンの分断 〈重点対応リスク〉 大規模自然災害、感染症の蔓延、資材・原材料調達、事故・人為的な災害	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。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。	生命・身体に危害が及ぶおそれや社会・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緊急事態対応規程として定めるとともに、詳細な手順をマニュアルに定めて、迅速かつ確かな対応により、事態の拡大防止と早期収束を図るよう備えています。そのうち、災害対策としては、災害対応マニュアルの配布・周知だけでなく、事前準備や訓練を実施するなどの総合的な対策を進め、災害発生時に全従業員が的確な行動をとり、安全を確保するとともに事業活動への影響を最小限にとどめるよう努めています。
	ガバナンス・コンプライアンス 〈重点対応リスク〉 ガバナンス、信用、法律・規制の遵守、労務	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と認識しています。	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な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。
	情報セキュリティ 〈重点対応リスク〉 情報セキュリティ	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ィルス侵入により、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。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。	プライバシーマーク制度に従って、個人情報の適切な取扱いを実施しています。また、サイバー攻撃等によるウィルス感染や不正アクセスなどに対しては、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。その他、従業員に対しては、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、イントラ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。
上記以外で財務状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の変動にかかるもの	経済状況 〈重点対応リスク〉 経済環境の変化	当社グループの国内販売比率は90%を超えています。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。	社外のステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションや社内での会議体・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。

リスクマネジメント

重点対応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。

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、2022年10月に行動規範を改定しました。



サステナビリティレポート 2023

P.119-122 「コンプライアンスの推進」

P.123-125 「人権の尊重」

取り組み事例

2022年5月にオカムラグループ人権方針を制定し、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。2022年6月にはコーポレート、各事業部の関連部門から19名が参加し、オカムラグループが及ぼす人権への負の影響の特定・評価を行う、ワークショップを開催しました。

前半は勉強会形式で、外部専門家によるビジネスと人権に関するグローバル動向の解説により知識をアップデート。後半は社会からの要請の変化を考察した形で、オカムラの事業に関する人権テーマをディスカッションにより提起し、バリューチェーン全体に係る潜在的な人権テーマを抽出・整理しました。このワークショップで得られた結果を踏まえ、オカムラグループの優先課題（外国人技能実習生と調達における人権）を決定し、取り組みを行っています。

情報セキュリティ

オカムラグループでは、情報システム部門をグループ全体の情報セキュリティ向上の統括・推進役と位置づけ、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、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。

情報漏えい防止の施策として、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を進めるとともに、従業員への教育・訓練を定期的に行っています。またシステム利用の個人認証やオフィスへの入退出管理に関しても、適切なセキュリティ対策を実施しています。

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づけ、「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。



サステナビリティレポート 2023

P.117-118 「情報セキュリティ対策」

取り組み事例

リスクマネジメント活動の中で、情報セキュリティリスクの評価を実施しています。また、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い、情報セキュリティリスクの分析を組織的・人的・物理的・技術的な観点から行っています。そのリスク分析により、優先順位を明確にし、施策を実施しています。

従業員の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などを全社的に進めるとともに、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。

リスクマネジメント

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。



サステナビリティレポート 2023

P.39-40 「安全で高品質な製品・サービスの提供」

取り組み事例

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、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。

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ていくためには、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、技能職向け品質基礎教育、管理職向けQC（品質管理）実践教育等を行っています。

人的資本・多様性

オカムラは、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生きと働くことができるように、人材育成と働きがい改革を一段と進めることで、結果としてエンゲージメント向上を目指しています。

以下の考え方に基づき、人材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推進しています。

- 従業員一人ひとりが生き生きと働き、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材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材の配置を行い、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。



サステナビリティレポート 2023

P.73-76 「オカムラグループの人財戦略」

取り組み事例

従業員の“働きがいの最大化”に向けて「成長とキャリアのステージをキツク」をテーマに活動しています。2025年度までの具体的な活動内容として、「相互理解を組織の力に」「じぶんのキャリアを切り拓く」の2つを掲げています。

「相互理解を組織の力に」は、従業員一人ひとりとチーム・会社の関係性の質を高めることが、企業活動の基盤であるという考えに基づいた取り組みです。2022年度は、話し合い制度の刷新、課長・職場長を対象に「1 on 1」ワークショップの実施などの活動を行いました。

「じぶんのキャリアを切り拓く」は、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です。企業内大学「オカムラ ユニバーシティ（略称：オカユニ）」の開催、チャレンジ制度・グローバル人材育成制度の刷新、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などを行っています。

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、ご意見やご要望を経営の充実や取り組みの改善につなげることで、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2023
P.18-19「ステークホルダーエンゲージメント」

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	製品そのものの品質・機能が優れていることはもちろん、質の高いサービスがあって初めて、お客様の満足度が高まります。オカムラグループは、「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めざします。	お客様相談室	日常的（お問い合わせ件数 2022年度 21,500件）	●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
		アフターメンテナンス（点検・修理）	日常的	
		製品情報の発信、納入事例集・情報誌の発行	日常的	
販売店様	オカムラグループは、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	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
		各種研修会	日常的	
		販売店さま向け情報サイト	日常的	
お取引先	オカムラグループは、「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、サステナブル調達ガイドラインを定めています。こうした視点に立ち、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	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
		定期面談、訪問	日常的	
		電子ネットワークシステム	日常的	
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めざします。	株主総会	年1回	●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
		決算説明会	年2回	
		情報誌、ウェブサイト	随時	
		個別ミーティング	随時	
		施設見学会	年1回	
従業員とその家族	オカムラグループは、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づけ、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めざしています。また、公正な労使関係を基調に、一人ひとりの従業員が最大限に能力を発揮できる職場づくりを進め、企業の成長と従業員の生活向上に結びつけています。	労使での話し合い	日常的	●従業員のエンゲージメント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
		従業員の「Work in Life」実現に向けた取り組み	日常的	
		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	
社会・行政	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、社会との共生を図っています。	行政機関との対話	随時	●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
		生産事業所所在自治体との各種コミュニケーション	日常的	
		地域社会貢献活動	随時	
		刊行物やウェブサイトでの情報発信	日常的	

05

財務・会社データ

Contents

- 77 5年間の連結財務サマリー
- 78 会社情報・株式情報



5年間の連結財務サマリー

年度		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
損益状況(会計年度) ^(注1)	売上高	(百万円) 247,925	253,170	244,454	261,175	277,015
	売上総利益	(百万円) 78,924	81,748	80,113	83,587	89,005
	販売費及び一般管理費	(百万円) 66,506	68,357	65,937	67,614	71,632
	営業利益	(百万円) 12,418	13,391	14,175	15,972	17,372
	経常利益	(百万円) 13,677	14,712	15,377	17,491	18,924
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円) 10,234	9,851	11,971	14,992	15,906
財政状況(会計年度末) ^(注1)	総資産	(百万円) 229,276	236,327	245,473	245,372	252,914
	純資産	(百万円) 130,403	135,497	139,776	144,121	152,702
キャッシュ・フロー状況 ^(注1)	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) 9,464	14,501	26,921	5,328	13,491
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) △5,436	△5,661	△833	△2,264	△6,660
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円) △3,860	△4,388	△13,073	△8,601	△9,485
	現金及び現金同等物の期末残高	(百万円) 26,133	31,497	44,419	39,186	36,999
	借入金・社債期末残高	(百万円) 22,530	22,140	21,721	21,594	21,159
1株当たり情報	当期純利益(EPS)	(円) 92.92	89.44	112.51	151.26	163.15
	純資産(BPS)	(円) 1,179.63	1,219.18	1,381.61	1,459.34	1,592.79
	年間配当金	(円) 28.00	32.00	32.00	40.00	55.00
財務指標	売上高営業利益率	(%) 5.0	5.3	5.8	6.1	6.3
	自己資本当期純利益率(ROE)	(%) 8.0	7.5	8.8	10.7	10.8
	総資産経常利益率(ROA)	(%) 5.9	6.3	6.4	7.1	7.6
	自己資本比率	(%) 56.7	56.8	56.5	58.1	59.6
	配当性向	(%) 30.1	35.8	28.4	26.4	33.7
	総還元性向	(%) 30.1	35.8	101.6	49.8	58.7
その他	従業員数(連結)	(人) 4,987	5,145	5,204	5,406	5,492

(注) 1. 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。

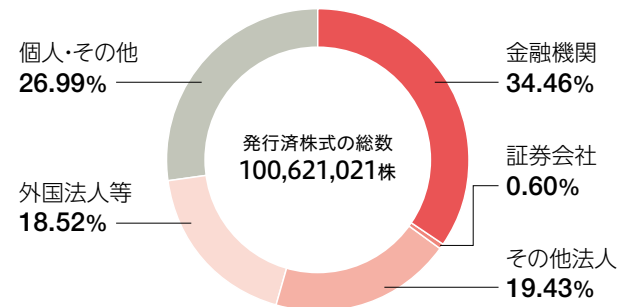
2. 「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

会社情報・株式情報 (2023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 5,492名 / 単体 3,844名
関係会社	43社 ▶ https://www.okamura.co.jp/company/outline/group.html
発行済株式の総数	100,621,021株 (自己株式 5,783,091株を含む)
単元株式数	100株
株主数	7,290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

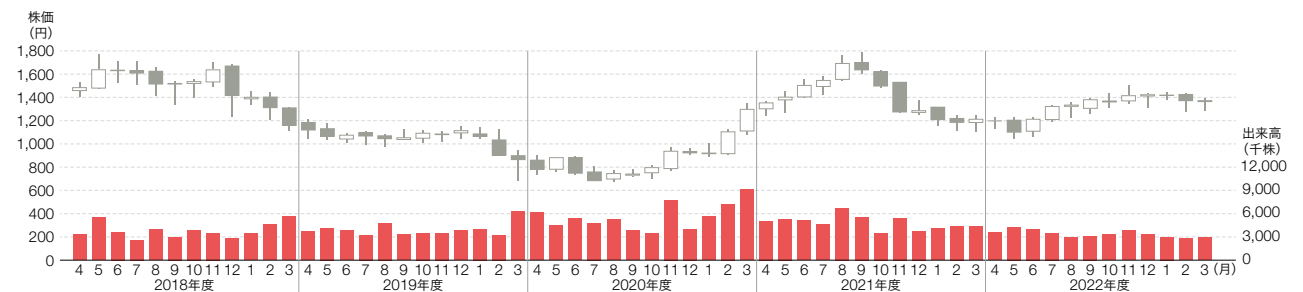


大株主

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)	11,020	11.62
オカムラグループ従業員持株会	5,813	6.13
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,582	5.89
日本製鉄株式会社	5,313	5.60
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	3,789	4.00
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
オカムラディーラー共栄会	1,700	1.79

(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(5,783,091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

	2018年度末	2019年度末	2020年度末	2021年度末	2022年度末
期末株価	(円) 1,159	865	1,297	1,212	1,364
株価収益率(PER)	(倍) 12.5	9.7	11.5	8.0	8.4
株価純資産倍率(PBR)	(倍) 0.98	0.71	0.94	0.83	0.86
最近5年間の株主総利回り(TSR)* (比較指標: 配当込みTOPIX)	(%) 81.9 (95.0)	63.8 (85.9)	95.8 (122.1)	92.7 (124.6)	107.0 (131.8)

*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