

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「人が集まる場所」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「人が集まる場所」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



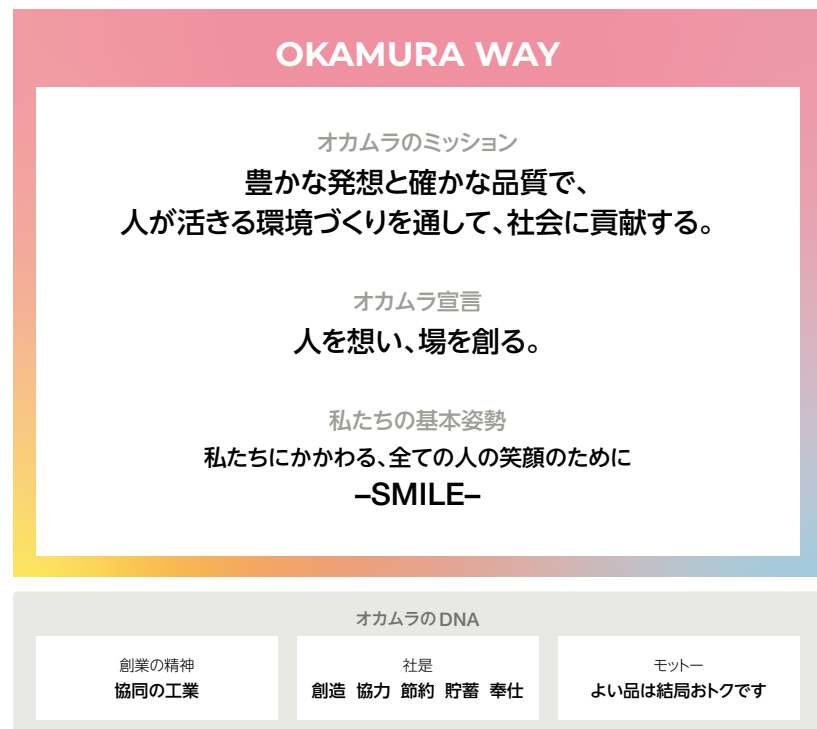
ミカサ・
ヒストリー

▶ <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



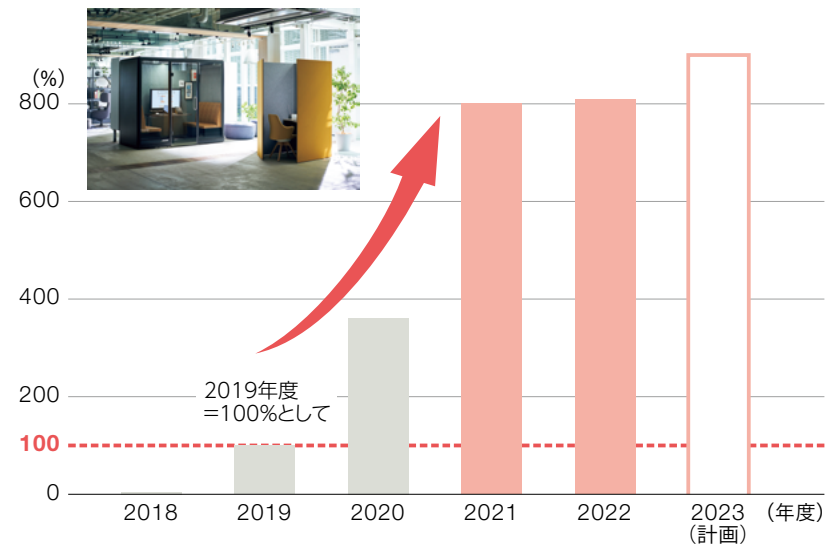
培ってきた
3つの強み

▶ 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。

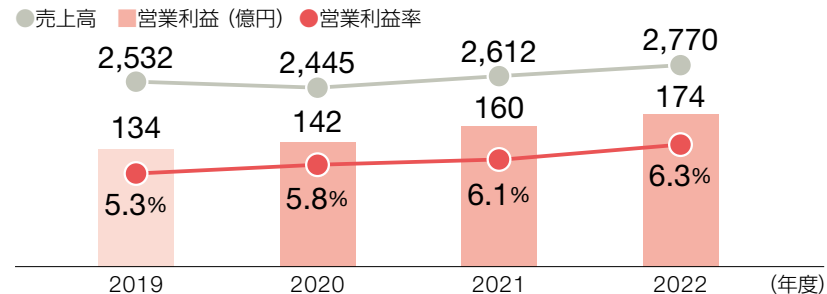
外部環境と経営課題

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

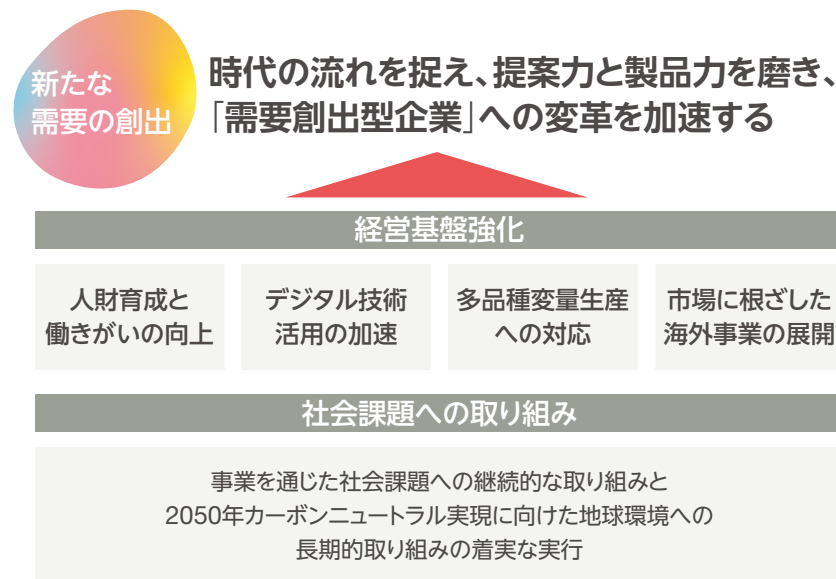
2023年度より始動した「中期経営計画2025」は、「新たな需要の創出」に挑戦する3年間とし、時代の流れを捉えて提案力と製品力を磨き、「需要創出型企業」への変革を加速します。需要の創出は、今までにない文化を生み出す取り組みであり、

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。求める人財像を設定した「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、経営人財・専門人財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、それらを支える人財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財投資・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、「人が生きる社会の実現」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

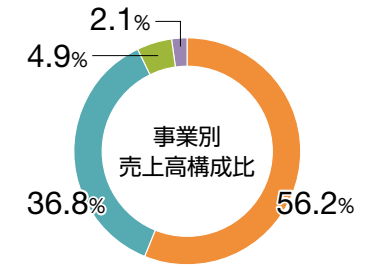
▶ P.27

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

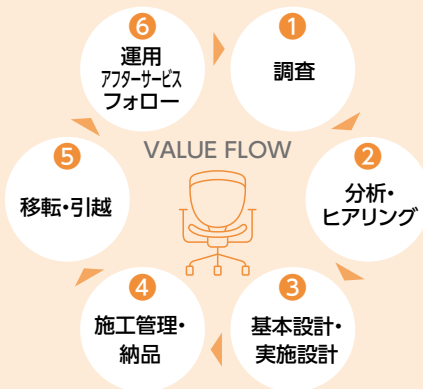


オフィス環境事業



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

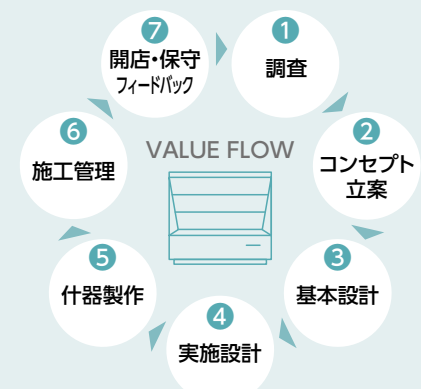


商環境事業



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

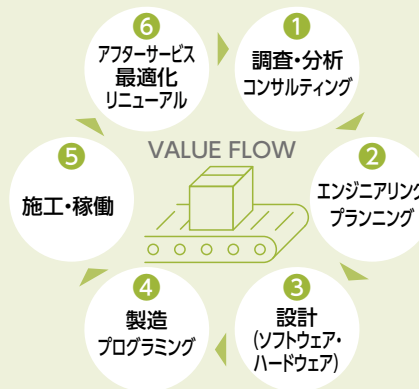


物流システム事業



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

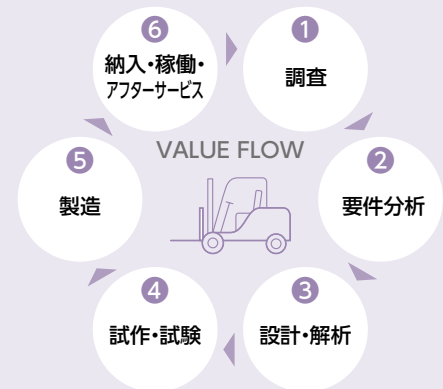


パワートレーン事業



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)

