

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

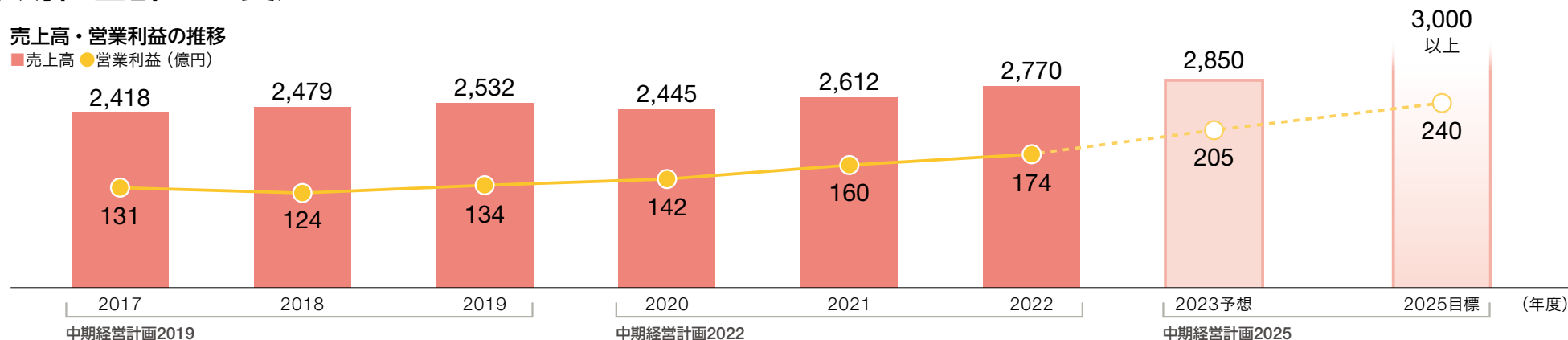
- | | |
|---------------|-------------------|
| 30 中期経営計画の変遷 | 46 人事担当役員メッセージ |
| 31 新中期経営計画の概要 | 48 DX担当役員メッセージ |
| 33 事業別戦略 | 50 環境担当役員メッセージ |
| 33 オフィス環境事業 | 52 TCFD提言に基づく情報開示 |
| 36 商環境事業 | 55 財務担当役員メッセージ |
| 39 物流システム事業 | 57 マテリアリティのKPIと進捗 |
| 42 パワートレーン事業 | |
| 44 海外事業 | |
| 45 生産供給体制 | |



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

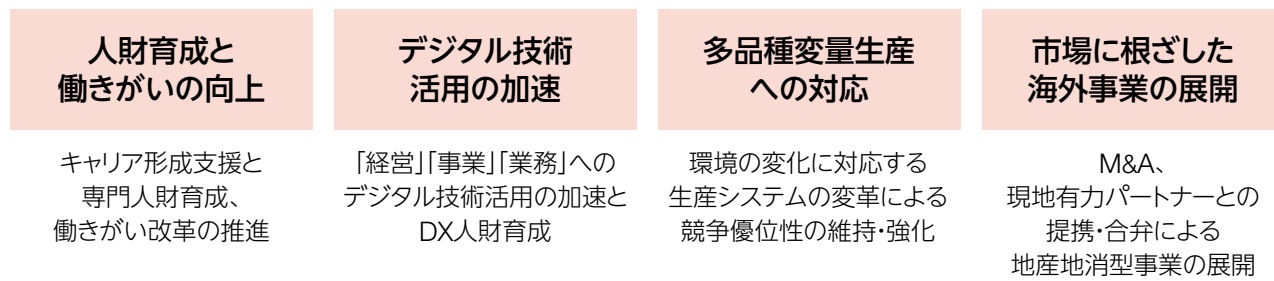
中期経営計画2025で目指すもの



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年間の中長期取り組み計画を着実に進めていきます。

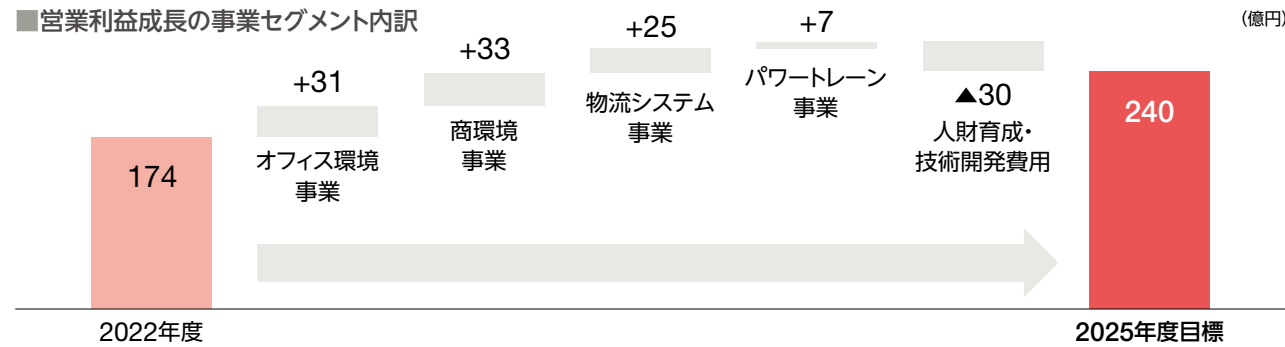
加えて、持続的成長を支える従業員のエンゲージメントを向上させる人財育成投資と意識改革を一段と進め、従業員一人ひとりが自分らしく生き生きと働くことができることで「強いオカムラ」を目指してまいります。

新中期経営計画の概要

定量目標

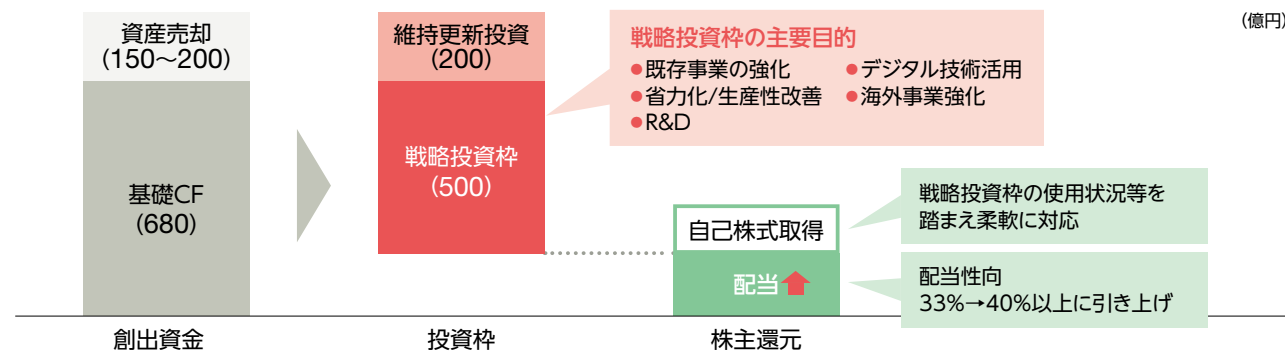
	2022年度	2025年度目標	2022~2025年度
売上高	2,770億円	3,000億円以上	+230億円以上
営業利益率	6.3%	8.0%	+1.7%
営業利益	174億円	240億円	+66億円
ROE	8.8%*	10.0%	+1.2%

*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

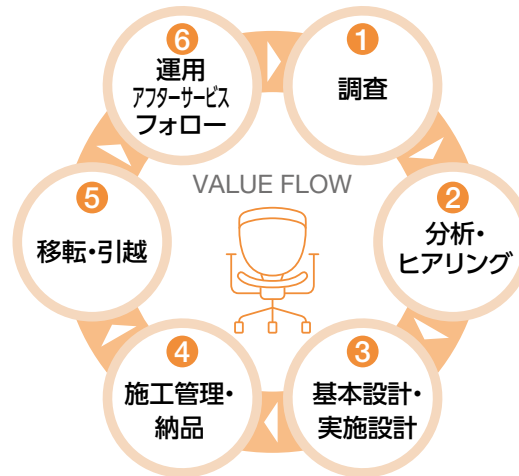
オフィス環境を取り巻く世の中の動き

- 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

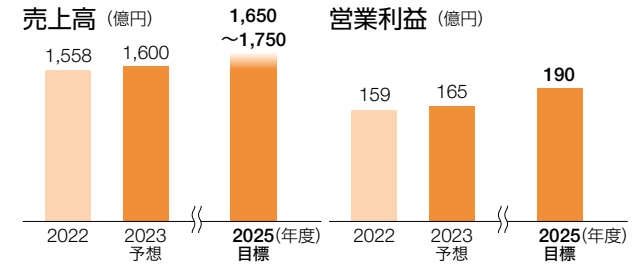
- 国内全域に展開している自社営業拠点網と有力な代理店による顧客との強固なつながり
- ワークデザイン研究所による未来の働き方の研究成果とさまざまな業種・業態への豊富な納入実績を通じた知見に基づく顧客の課題に応える提案力
- 変化を先取りし新たな需要を創出する製品開発力
- 高品質の製品を生み出す生産技術と安定供給力

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

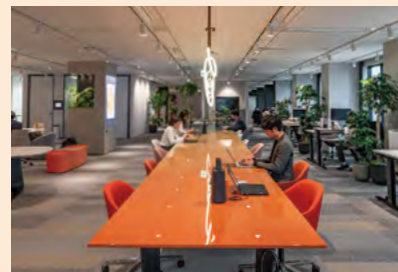
人と人が活かし合う働き方を実現する
ラボオフィス「We Labo (ウィラボ)」

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

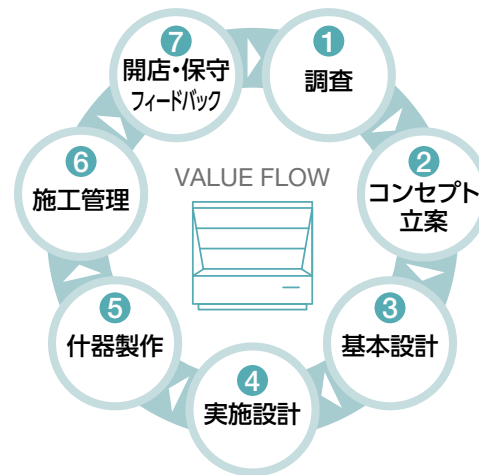
小売業界・店舗を取り巻く世の中の動き

- 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

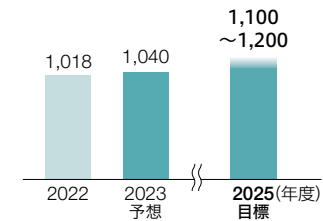
価値創出フロー



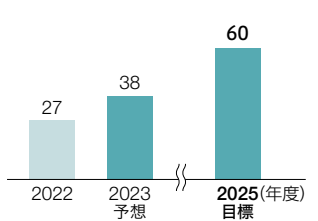
2022年度レビュー

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。

■「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



常務執行役員
商環境事業本部長
兼 営業本部長
井上 健



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

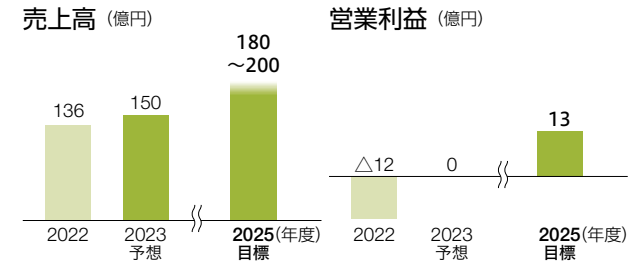
- サプライチェーン回復による販売増・採算改善
- 保守サービス事業の拡大
- 中国合併事業の立ち上げ・拡大

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

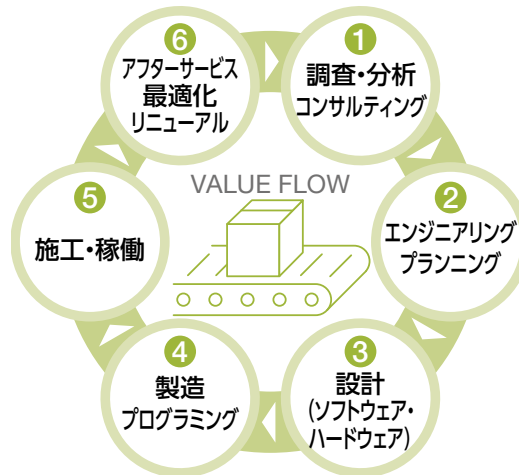
物流業界・現場を取り巻く世の中の動き

- 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

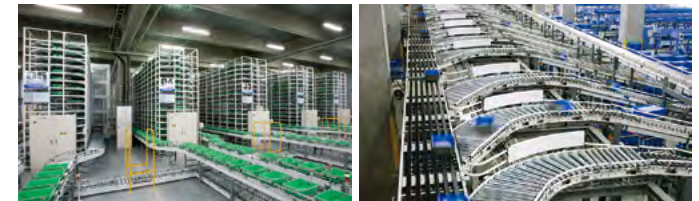
オカムラグループの強み

- 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

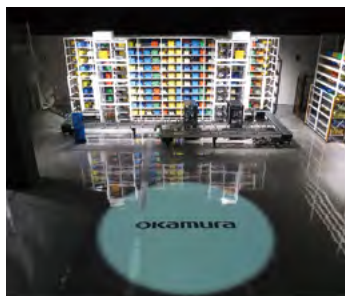
物流システムの最適化を図るトータルソリューション提案
「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」

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



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

産業車両を取り巻く世の中の動き

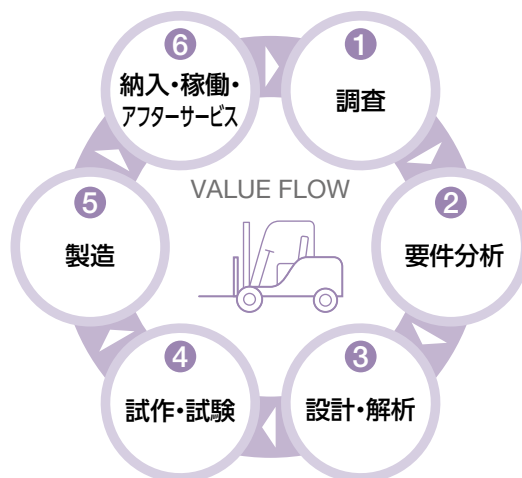
- 産業車両に対する環境対応要請の段階的進展
- 国内フォークリフトメーカーの海外現地生産化の進展
- 構内・施設内作業の省力化・自動化ニーズの高まり

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

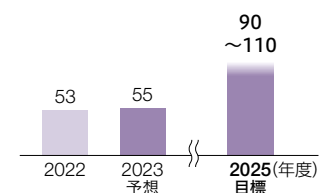
価値創出フロー



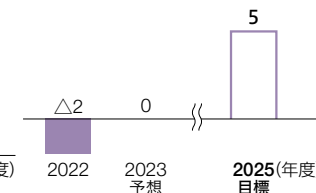
2022年度レビュー

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

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、

取締役
常務執行役員
生産本部長
荒川 和巳



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。

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。

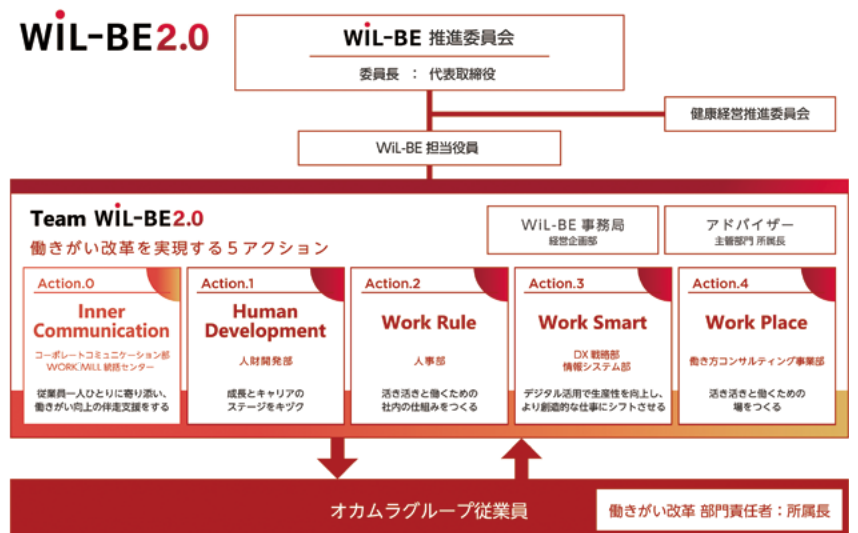
働きがい改革においては、従業員一人ひとりが自分らしく活き活きと働けることを目指し、2018年6月から推進してきた「働き方改革WIL-BE」を「働きがい改革WIL-BE2.0」へ進化させ、具体的には、社内コミュニケーションの活性化を目指し、2022年度は「働きがい向上の流れをつくる」「働きがい

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います。

*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

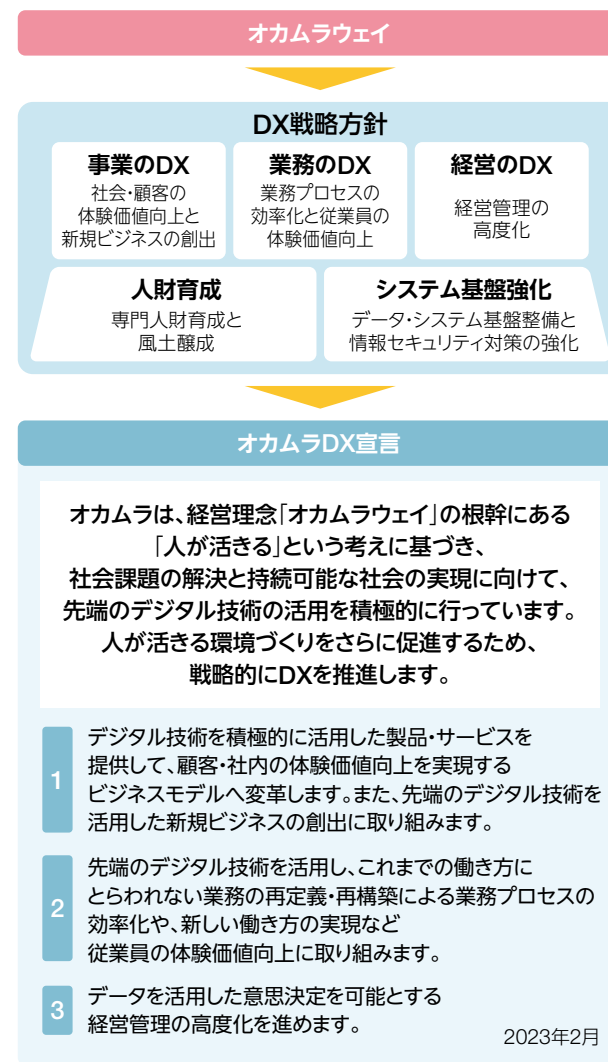
ます」という「DX宣言」を発出し、その後、2023年2月には経営理念「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という考えに基づき、人が活きる環境づくりをさらに促進するため、オカムラのDX戦略の軸となる「DX戦略方針」を定めました。オカムラは、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向けて、先端のデジタル技術の活用を積極的に行っています。

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



2023年2月

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、

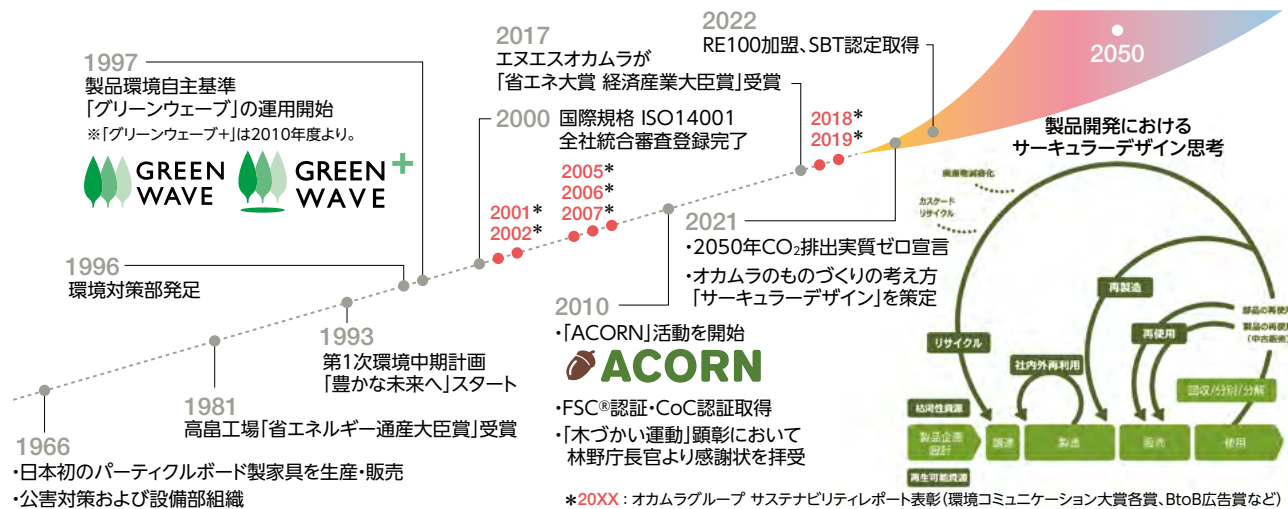
基準値より約24%の削減を実現しています。

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

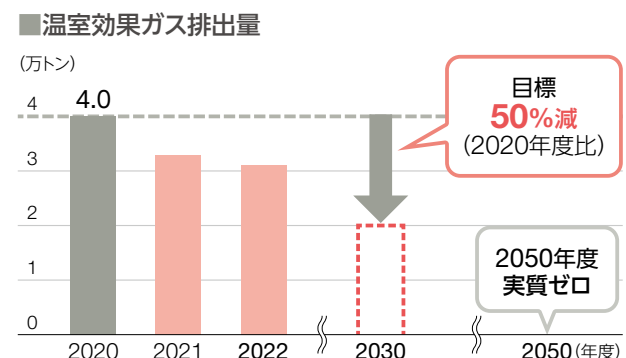
当社グループのサプライチェーンにおける温室効果ガス排出量（スコープ3）は、当社排出量全体の約98%を占めています。また、98%の内、主力製品の鋼材・鋼管等の原材料及び外部から買い入れた部品・製品（以下カテゴリ1）、お客様の使用段階での冷媒（フロンガス）や製品の使用段階での電力量（以下カテゴリ11）の2つのカテゴリで全体の90%以上となっています。

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。





「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

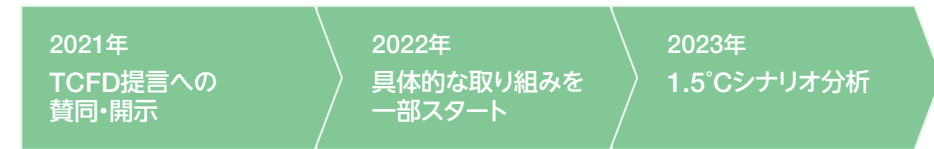
オカムラグループは、気候変動によるリスクと機会に関連する事業インパクトの評価、それに基づくKPIの設定および具体的な対応策の立案が、持続可能な社会の実現および事業の持続可能性に不可欠であると認識し、2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）提言への賛同及び情報開示を行いました。

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℃未満のシナリオ分析から一歩踏み込んだ1.5℃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。



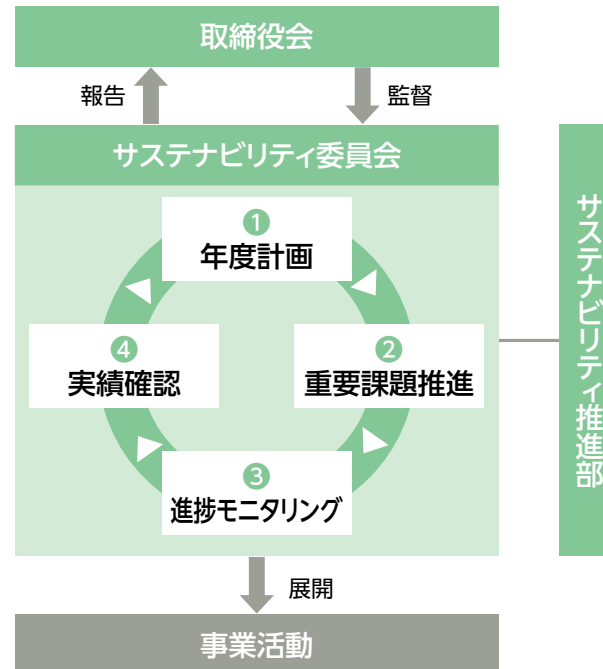
TCFD提言への取り組み 実施状況



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	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
		再生エネルギー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人財育成と働きがいの向上、②DX技術活用の加速（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～

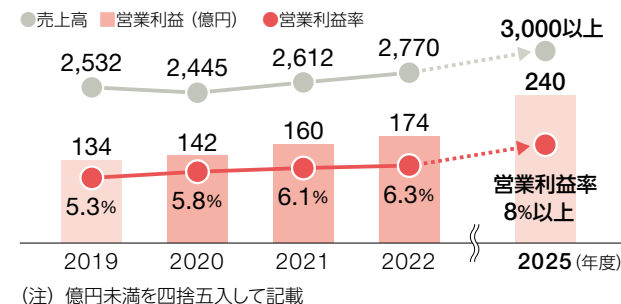
前中期経営計画（2020～2022年度）の3年間は、新型コロナウイルス感染症の拡大・サプライチェーンの混乱やウクライナ危機をきっかけとした資材価格高騰・供給逼迫など、大変厳しい逆風の中で舵取りを迫られましたが、結果的に2期連続で過去最高の売上を達成、営業利益・経常利益ともに4期連続で最高益を更新するなど健闘しました。

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。

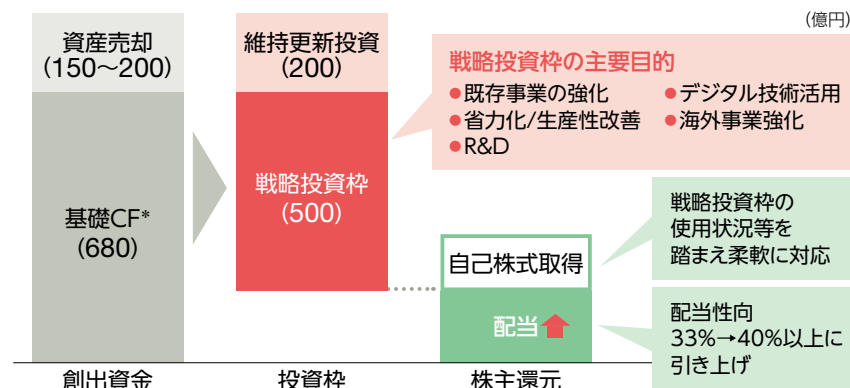
価値創造と再投資のサイクルで企業価値の最大化を目指す

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問題の解決とみらいの店づくりの研究・開発 ●スマート物流に貢献する製品・サービスの開発 ●産業車両向けの環境対応型製品の開発 	<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