

1

トップメッセージ

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

Contents

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

トップメッセージ

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

代表取締役 社長執行役員 中村 雅行



トップメッセージ

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

会社の原点と経営への想い

時代に合わせて会社を変化させながら 果たすべきミッションを遂行

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

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

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

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

オカムラのパーパス
「人が活きる社会の実現」

オカムラウェイ

オカムラのミッション

豊かな発想と確かな品質で、
人が活きる環境づくりを通して、社会に貢献する。

オカムラ宣言

人を想い、場を創る。

私たちの基本姿勢

私たちにしかかわる、全ての人の笑顔のために
-SMILE-

オカムラのDNA

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



経営理念
「オカムラウェイ」
▶ P.20



オカムラグループ
のあゆみ
▶ P.22-23



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

トップメッセージ

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

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

需要創出型のビジネスモデル

需要そのものを自ら生み出すことで 新たな価値を提供し、社会に貢献する

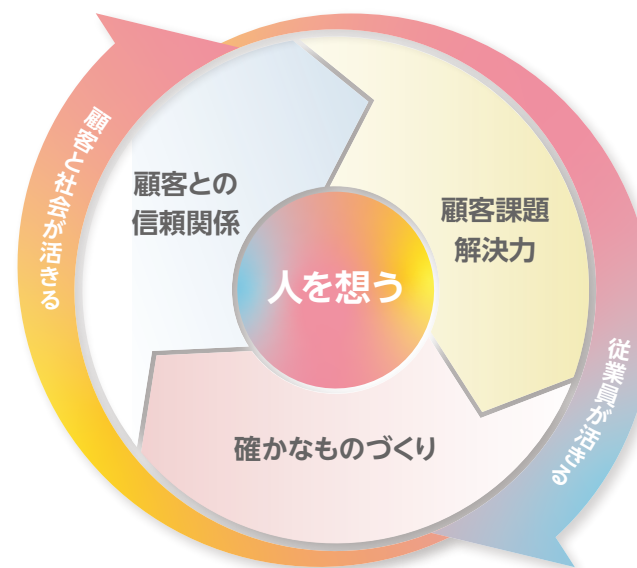
そももう一つ経営者として大事にしているのは、従業員の働く喜びを引き出し、それに会社として報いるということです。これは従業員の幸せを大事にする、と言い換えてもいいかもしれません。なぜ大事かと問われれば、従業員の働く喜びを引き出すことはオカムラグループの強みに直結するからです。

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

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

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

■オカムラグループの3つの強み



培ってきた
3つの強み

▶ P.24-25

トップメッセージ

■ 中期経営計画2025で目指すもの



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

経営基盤強化

人財育成と
働きがいの向上

デジタル技術
活用の加速

多品種変量生産
への対応

市場に根ざした
海外事業の展開

社会課題への取り組み

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

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

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

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

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

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



中期経営計画
2025の概要

▶ P.31-33



社内共創空間



ポータブルバッテリー「OC（オーシー）」

トップメッセージ

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

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

中期経営計画初年度の進捗

期中計画を上回る形で増収・増益 売上高および利益の過去最高を更新

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

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

より人財の維持・確保に努めています。

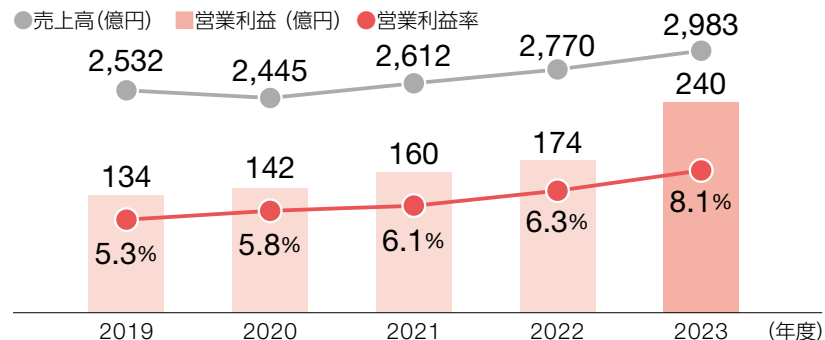
その中でオカムラグループは、期中計画を上回る形で増収・増益を遂げ、売上高およびすべての利益段階で過去最高を更新しました。特に営業利益は、5期連続の過去最高益となっており、堅調な利益成長を示しています。オフィス環境事業、商環境事業、物流システム事業のいずれも前年度を上回る売上高・利益を確保し、特に商環境事業の大幅な増益と、物流システム事業の黒字回復が全体の利益を押し上げました。資材価格の高騰が利益に影響を及ぼしたものの、コスト削減と価格転嫁の奏功により、この費用増加をカバーしました。

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



中期経営計画
2025の概要
▶ P.31-33

業績推移



(注) 億円未満を四捨五入して記載

トップメッセージ

中期経営計画目標を上方修正

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

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

■2025年度定量目標

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

*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

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

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

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

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

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



人事担当役員
メッセージ

▶ P.47-48



DX担当役員
メッセージ

▶ P.49-50



環境担当役員
メッセージ

▶ P.51-53



財務担当役員
メッセージ

▶ P.54-55



事業別戦略

▶ P.34-44

トップメッセージ



オカムラグループの未来展望

社会に還元し、未来に向けて 豊かさの循環を支えていく企業へ

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

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

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

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

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

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

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



価値創造
ストーリー全体像
▶ P.28

オカムラグループの事業

事業別戦略
▶ P.34-44

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

2024年3月期業績

売上高

2,982 億円

経常利益

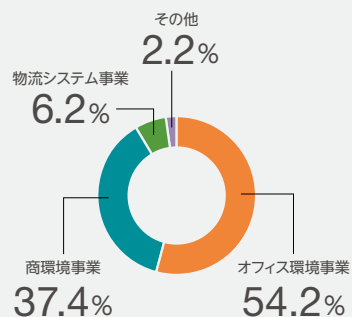
262 億円

当期純利益*

202 億円

*親会社株主に帰属する当期純利益

事業別売上高構成比



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。



オフィス環境事業

価値提供領域

- オフィス
- 教育・文化施設
- 研究・医療施設
- 自治体庁舎



売上高

1,616 億円

営業利益

176 億円



物流システム事業

価値提供領域

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



売上高

183 億円

営業利益

9 億円



商環境事業

価値提供領域

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



売上高

1,116 億円

営業利益

51 億円



パワートレイン事業

価値提供領域

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



売上高

60 億円

営業利益

1 億円

数字で見るオカムラ

※注釈がないものは2024年10月時点

創業年

1945年

地球環境に関する取り組み

1966年から開始

カーボンニュートラルへの取り組み

約 **30** % 削減
※2020年度比

従業員数（連結）

5,491名
※2024年3月31日時点

育児休職取得率

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

教育・研修費総額

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

デザイン賞受賞件数

756件

フラッグシップシーティング
「Contessa」販売台数

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

商環境納入店舗数

9,000件以上
※2023年度

物流システム納入拠点数

100拠点以上
※2023年度

パワートレーン稼動国数

100カ国以上

特許保有件数

1,403件
※2024年9月時点

意匠保有件数

2,277件
※2024年9月時点

技能五輪全国大会

2013年から
11年連続 出場

生産拠点数

16 拠点
(国内:12拠点、海外:4拠点)

物流拠点数

27 拠点

社会からの評価

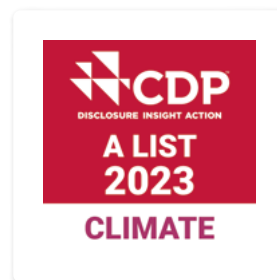
EcoVadis (ゴールド)

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



CDP気候変動 (A)

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

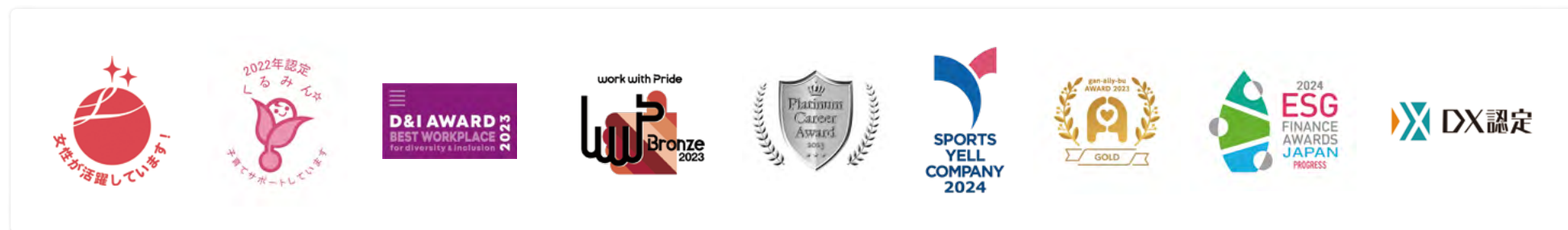


健康経営優良法人2024 (ホワイト500)

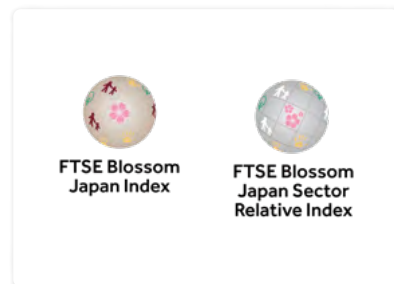
オカムラは経済産業省と日本健康会議が選定する「健康経営優良法人」の「大規模法人部門」に認定された2988法人のうち、上位法人である「ホワイト500」として認定されました。「ホワイト500」は2024年で7年連続の認定となります。(2024年3月)



サステナビリティ関連



ESG投資インデックス



国内外デザイン賞



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