

3

成長戦略

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

Contents

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

中期経営計画2025の概要

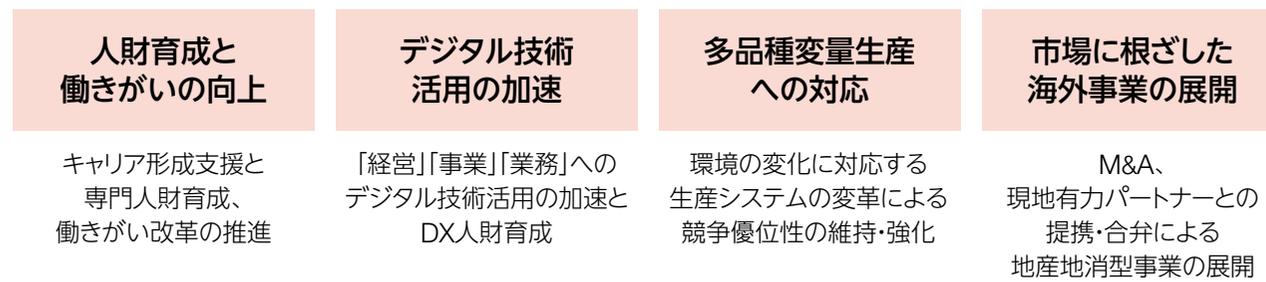
中期経営計画2025で目指すもの



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



経営基盤強化



社会課題への取り組み

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

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

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

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

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

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

中期経営計画2025の概要

1年目の総括

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

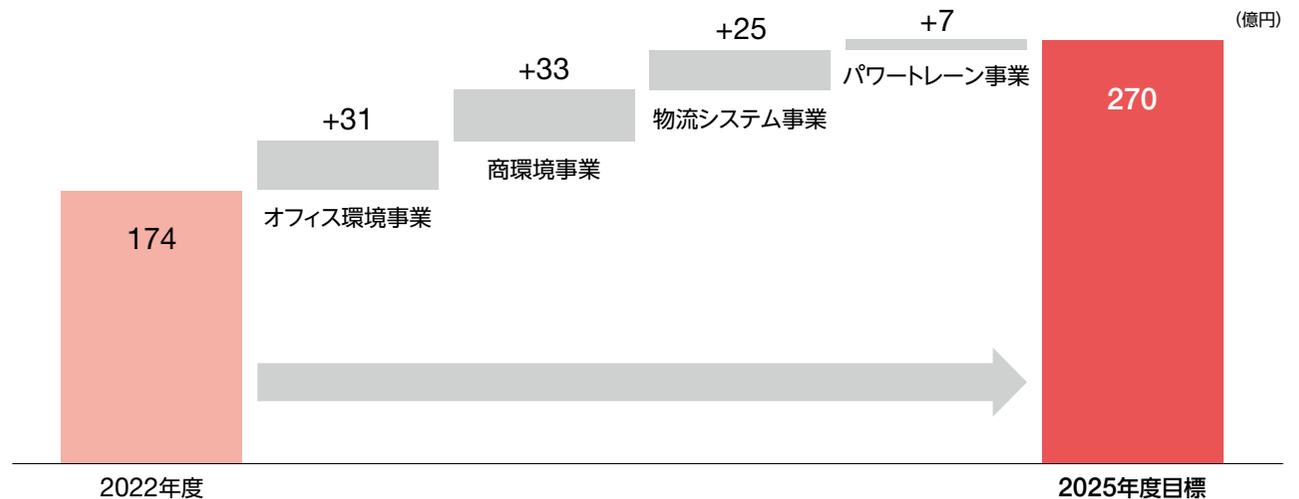
業績動向を踏まえ、「中期経営計画2025」の最終年度である2025年度の定量目標の上方修正を行い、売上高3,250億円以上、営業利益270億円、営業利益率8.0%以上、ROE 10.0%以上の達成を目指します。今後、諸資材、物流費などの高騰、人的資本経営のための費用増が予想されますが、業界の旺盛な需要を取込むことで吸収が可能と判断しています。営業利益270億円については、事業別にオフィス環境事業190億円（2022年度比+31億円）、商環境事業60億円（同+33億円）、物流システム事業13億円（同+25億円）、パワートレーン事業5億円（同+7億円）を利益構成の計画としています。

■2025年度定量目標

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

*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

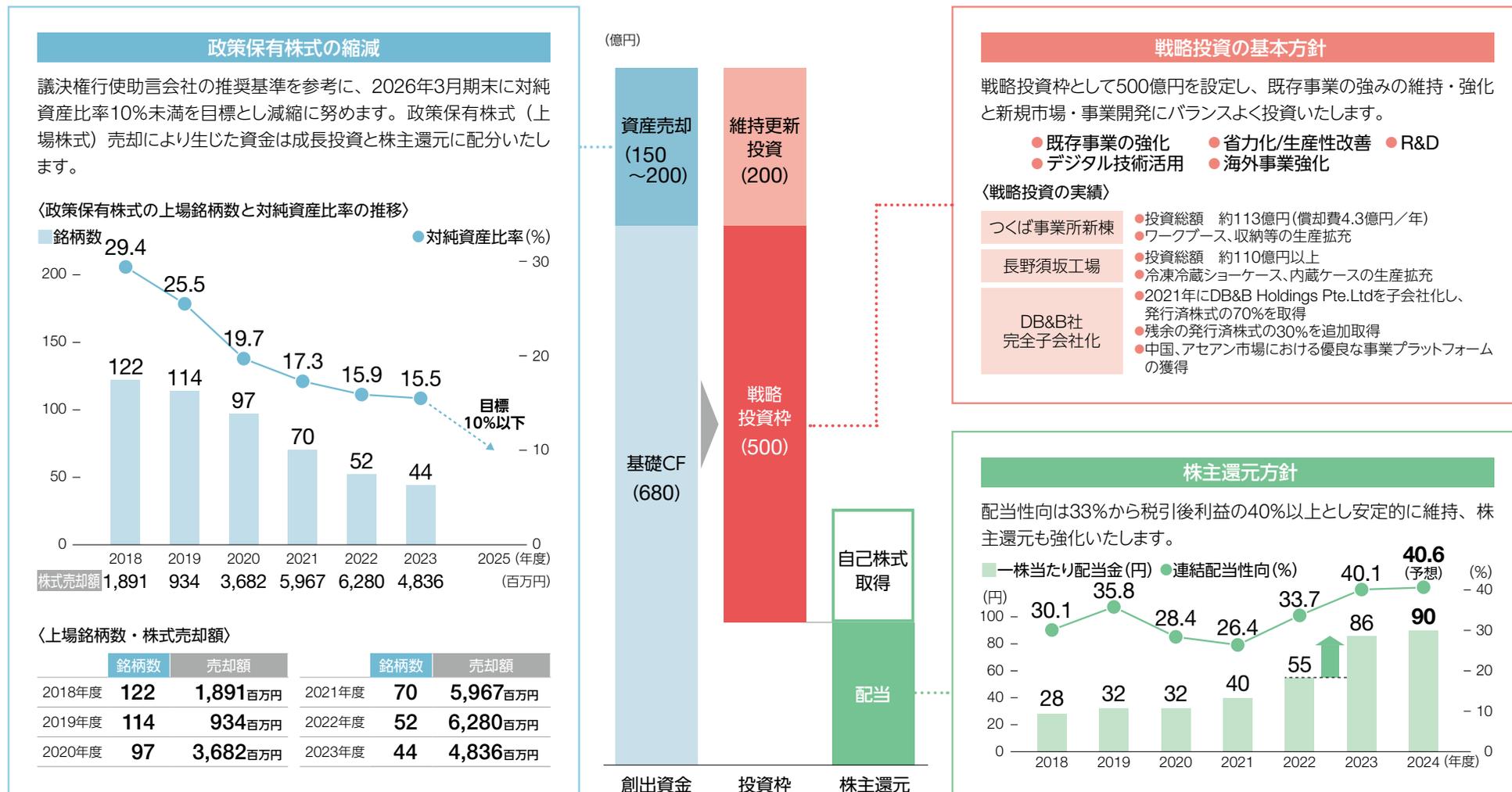
■営業利益成長の事業セグメント内訳



中期経営計画2025の概要

投資と株主還元の基本方針

価値創造と再投資のサイクルを力強く回して企業価値の向上を目指す



自己株式の取得は、投資の実行状況や外部環境等を踏まえ柔軟に対応いたします。

事業別戦略：オフィス環境事業

基本方針

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

収益成長ドライバー

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

主な取り組み課題

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

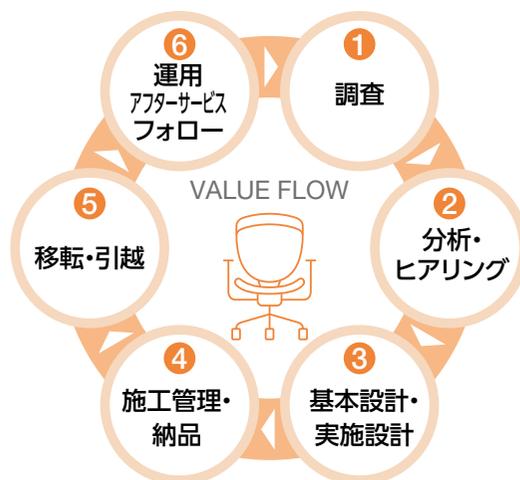
オフィス環境を取り巻く世の中の動き

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

オカムラグループの強み

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

価値創出フロー



2023年度レビュー

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



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

価値提供領域



オフィス



教育・文化施設

自治体庁舎

事業別戦略：オフィス環境事業

事業統括役員メッセージ

お客様の理想をかなえる空間づくりで、 「人が生きる社会の実現」を目指す

デザイン力を強みに「行きたくなるオフィス」を創る

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

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

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

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



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



「人が生きる社会の実現」のために、 私たちの働きがいも向上

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



「働きがい会議」の様子

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

取締役 専務執行役員
オフィス環境事業本部長 兼 営業本部長

河野 直木



事業別戦略：オフィス環境事業

Case Study

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

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

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



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

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

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

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

事業別戦略：商環境事業

基本方針

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

収益成長ドライバー

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

主な取り組み課題

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

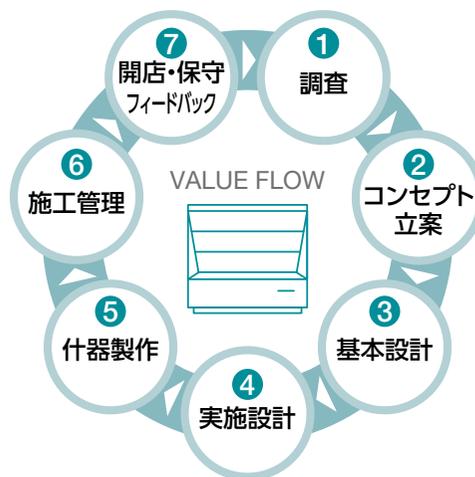
小売業界・店舗を取り巻く世の中の動き

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

オカムラグループの強み

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

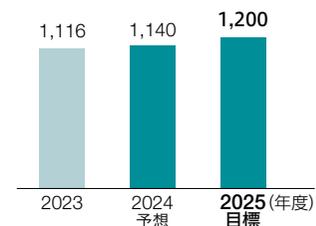
価値創出フロー



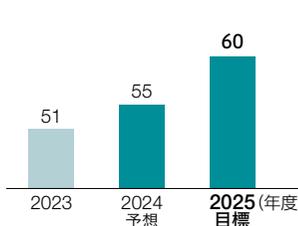
2023年度レビュー

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

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

価値提供領域



スーパーマーケット



ドラッグストア



アウトドア・アパレル



ホームセンター

事業別戦略：商環境事業

事業統括役員メッセージ

お店づくりを通してお客様の抱える社会課題を解決し、人が生きる社会を実現する

小売業における社会課題への挑戦

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

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

取締役 常務執行役員
商環境事業本部長 兼 営業本部長
井上 健



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

■商環境事業の目指す姿



商環境事業が考える「小売業における6つの社会課題」

1 環境負荷の低減

環境負荷の低減を考えた
「人と地球にやさしい」お店づくり

2 地域社会への貢献

来店されるお客様が暮らす
「地域社会がうれしくなる」お店づくり

3 働きやすい環境

働く人たちが「快適に、効率よく働ける」お店づくり

4 商品をムダにしない

商品ロスやフードロス対策を考えた
「食品を無駄にしない」お店づくり

5 持続可能な調達

「持続可能性と透明性の高い調達による」お店づくり

6 多様化する社会課題

お店に寄り添う
「社会課題を考えた」お店づくり

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

デザイン力で創るオンリーワンカンパニー

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

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

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

事業別戦略：商環境事業

Case Study

店舗デザイン部の取り組み(教育・次世代設計手法など)

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



「ありたい姿」を形にする オカムラデザインの5つの力



Partner
パートナー

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



Experience
経験値

豊富な実績と経験を活かし、お店にあわせたデザインをご提供する



Idea
提案力

デザイナーがお店の課題をお客様とともに考え、解決に向けてご提案する



Realize
実現力

配置計画から実施計画まで一貫したデザインで「ありたい姿」を実現する



Lab
研究力

より良いデザインをご提供するためにお店づくり全般を研究する

お店の未来を創造する研究所「みせいくラボ」

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

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



『Stores of the Month』の紹介

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



事業別戦略：物流システム事業

基本方針

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

収益成長ドライバー

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

主な取り組み課題

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

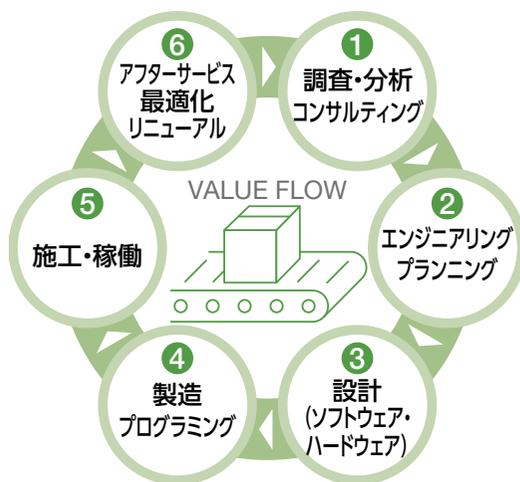
物流業界・現場を取り巻く世の中の動き

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

オカムラグループの強み

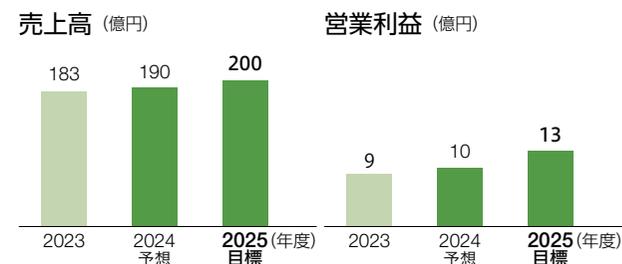
- 物流システムの改善提案から、ソフトウェア開発、機器導入・運営支援、アフターサービスまでの一貫対応力
- 多段式独立水平回転棚「ロータリーラックH」をはじめとする顧客ニーズを先取りした製品の開発力
- 中国市場における現地有力事業パートナーの存在

価値創出フロー



2023年度レビュー

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



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

価値提供領域



自動倉庫

搬送・仕分け機器



自律移動ロボット

ピースピッキングロボット

ロボットストレージシステム

事業別戦略：物流システム事業

事業統括役員メッセージ

物流施設の自動化、効率化により持続可能な物流の実現へ

物流の社会課題解決により

「人が生きる社会の実現」を目指す

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

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

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

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



ロータリーラックとコンベヤ

「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」

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

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

自社製品では既存製品の能力・汎用性の向上のみならず、



「PROGRESS ONE」実証実験

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

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

上席執行役員
物流システム事業本部長

田尻 誠



事業別戦略：物流システム事業

Case Study

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

「ロータリーラックH」の活用で 保管能力1.9倍、残業をゼロに

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

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

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

リニューアルは旧システムで出荷を続けながら、新シス



「ロータリーラックH」(株式会社日本ピスコ様)

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

コンサルティング力を高め、 お客様のビジネス成長をサポート

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

流センターへの移転を行いました。

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

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

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



「AutoStore」(株式会社虎の穴様)

事業別戦略：パワートレーン事業

基本方針

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

収益成長ドライバー

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

主な取り組み課題

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

産業車両を取り巻く世の中の動き

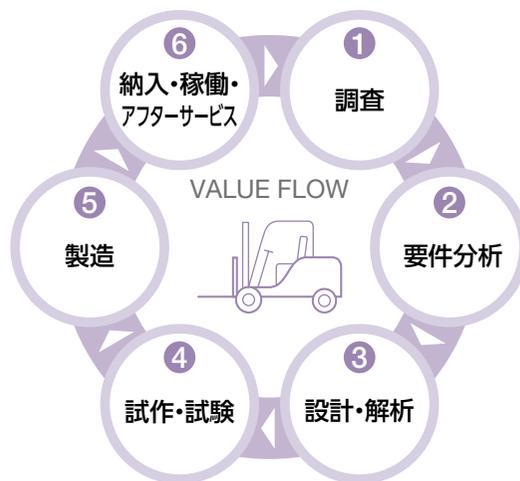
- 産業車両に対する環境対応要請の段階的進展
- 国内フォークリフトメーカーの海外現地生産化の進展
- 構内・施設内作業の省力化・自動化ニーズの高まり

オカムラグループの強み

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

*日本初のFFオートマチック車

価値創出フロー

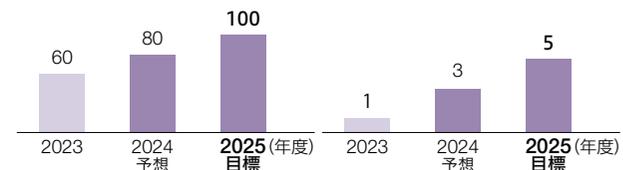


2023年度レビュー

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

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

売上高 (億円)



営業利益 (億円)



(注) 億円未満を切り捨てて表示しています。

価値提供領域



フォークリフト用トルクコンバータ付トランスミッション



除雪車用トランスミッション

事業別戦略：パワートレーン事業

事業統括役員メッセージ

世界で働く車に安心・笑顔で使っていただける価値を提供する

世界中の働く車を支えるパワートレーン

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

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

事業領域の拡大に向けて製品開発を推進

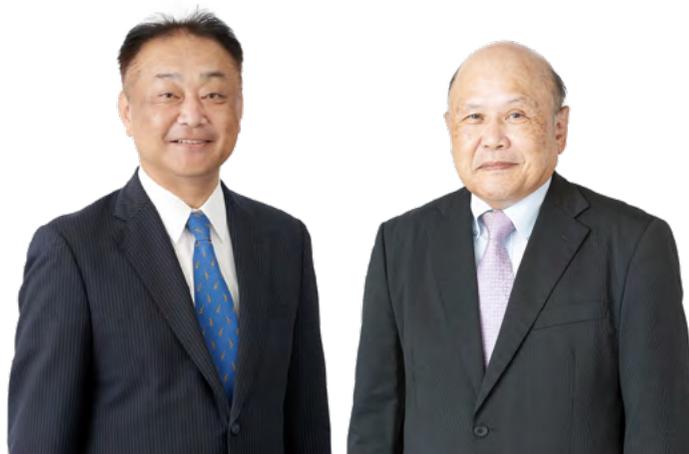
2023年度は、車両メーカーのエンジン認証問題による影響で、生産変動が大きな一年でした。年度後半より北米への製

品輸出が再開し、一昨年度と比較すると、復調傾向となりつつある状況です。

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

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

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



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

掃除ロボットに新機能を付加し、さらなる人手不足解消へ



「STRIVER」の
エレベーター連携に関する
実証実験

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

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

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

海外事業

世界一のシーティングメーカーを目指して

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

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

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

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

上席執行役員
海外営業本部長
大野 嘉人



海外事業戦略

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

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

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

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

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

①製品

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

②人財

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

③ブランディング

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

④アライアンス

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

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



NeoConでの展示

生産供給体制

プロダクトミックス変化への対応と“現場の力”を“全社の競争力”に

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

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

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

らを実現する人財育成を重点に活動します。

さらに、脱炭素社会の実現、気候変動危機への対応に向けて2050年度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%にする目標達成のためにスコープ1、2およびスコープ3への積極的な対策を実践していきます。

プロダクトミックス変化への対応と品質改善

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

オカムラスマートファクトリー、スマート物流の構築

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

サプライチェーンパートナーとの共存・共栄

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

Case Study

ものづくりを支える人財育成

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

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

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



取締役 常務執行役員
生産本部長

荒川 和巳

人事担当役員メッセージ

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



常務執行役員 佐藤 喜一

「人が中心の経営」を通じて人が生きる企業へ

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

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

直結していると経営者や投資家が改めて気がついたからと言えるでしょう。

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

「従業員の働きがいの追求」が大きなテーマに

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

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

さらに、「Work in Life」の基盤として健康経営を位置付け、

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

*1 Work in Life:

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



「人財育成」と「働きがい改革」の二本柱

これからの人事施策の基本方針は

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

人事担当役員メッセージ

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

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

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

従業員と会社がともに成長する「人財育成」

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

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

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

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

一人ひとりが自分らしく生き活きと働く「働きがい改革」

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

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

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

■エンゲージメントサーベイ



DX担当役員メッセージ

人が活きる環境づくりをさらに促進するための、オカムラのDX戦略



取締役 常務執行役員 **山木 健一**

オカムラのトランスフォーメーションの歩み

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

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

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

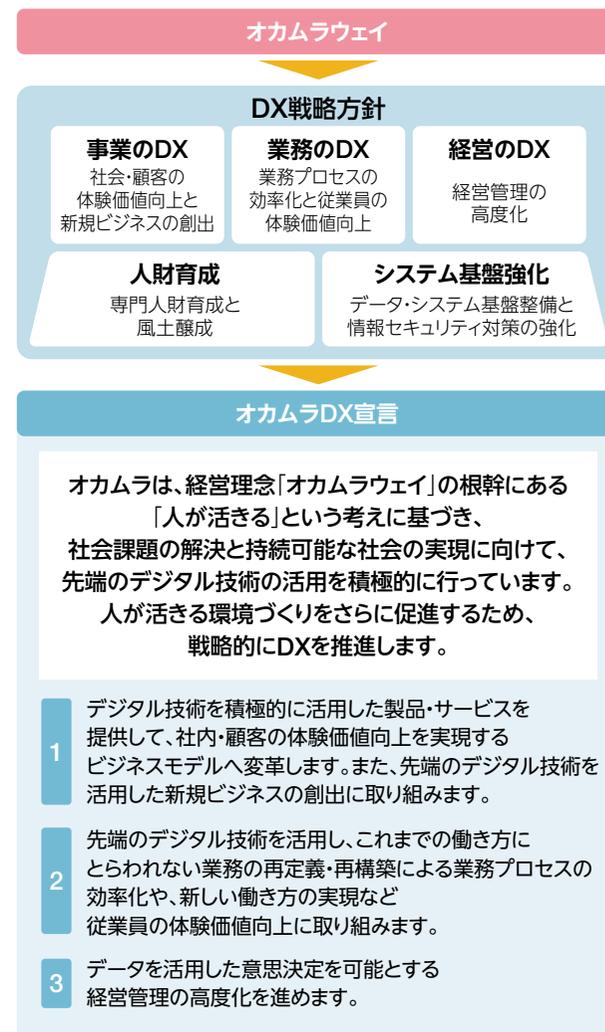
2021年8月には経営戦略の一環としてDXの推進を強化する「DX宣言」を発出し、その後、2023年2月には経営理念「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という考えに基づき、人が活きる環境づくりをさらに促進するため、オカムラのDX戦略の軸となる「DX戦略方針」を定めました。オカムラは、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向けて、先端のデジタル技術の活用を積極的に行っています。

オカムラのDX戦略方針

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

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

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



DX担当役員メッセージ

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

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



アイデアが現場から湧き上がるDX風土の醸成を目指す、人財育成

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

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

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



今までの活動で生まれた実績と、これからの方向性

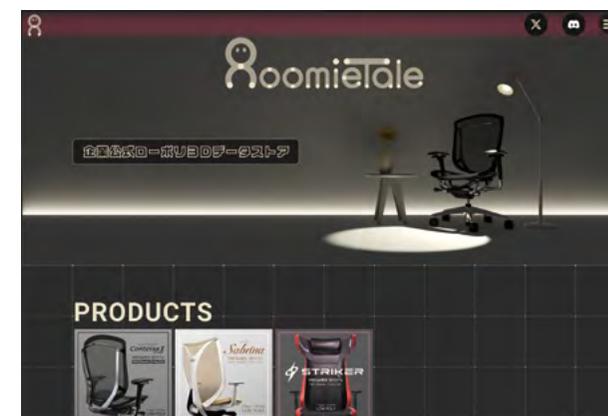
DXLP第1期、第2期で提案されたプロジェクトにはすでに大きな成果を上げているものや、リリースに向けて進行中のものが多数あります。特に、営業職の修了生が自らの長年の経験を踏まえて提案した見積作成の効率化システムは当初の狙いを上回る勢いで活用が進んでいます。どのプロジェクトも、日々当社で仕事に向き合い「この業務を理想の形に変えたい」「こんなビジネスを始めたい」という想いを持つ従業員ならではの発案によって生まれたものです。第3期ではノーコードツールを社内に普及させていく市民開発プロジェクトなどを発足しました。これは、DX人財育成の目指す姿である「従業員自ら想いを具現化できる」ことをDXLP参加者以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

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

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

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

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



環境担当役員メッセージ

「地球環境への負荷低減」の徹底により持続可能な社会を実現



取締役 常務執行役員 山木 健一

環境方針と推進体制

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

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

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

環境長期ビジョン「GREEN WAVE2030」

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

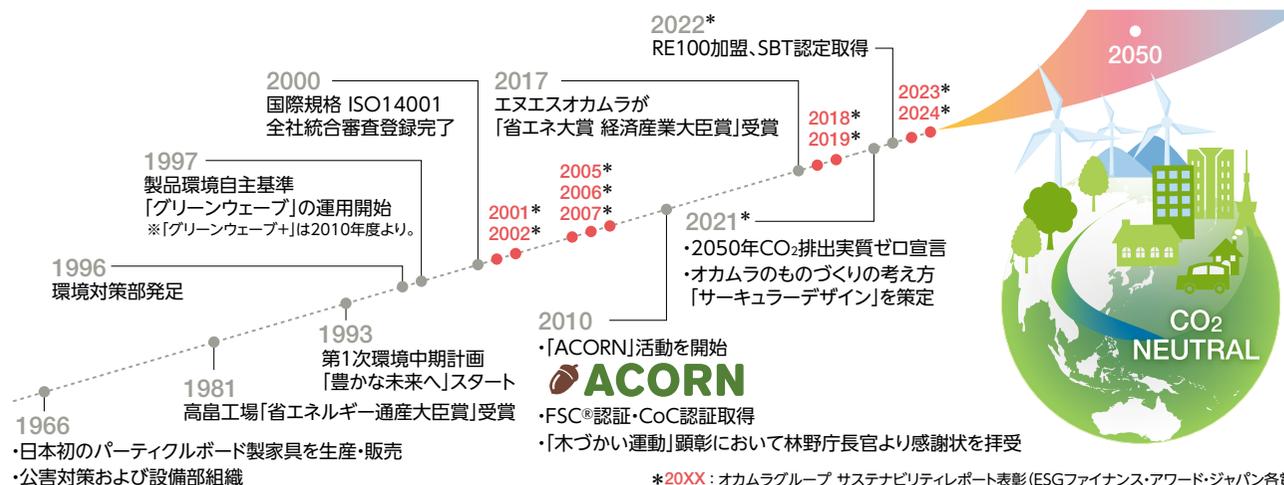
1993年に第1次環境中期計画をスタートさせ、すでに30年が経過しており、現在では第11次となり、今日に至るまで地球環境に配慮した取り組みを進めてきています。また、直近では2030年度を見据えた環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」を策定し、2021年4月より取り組んでいます。「GREEN

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

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

2050年カーボンニュートラルに向けて

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



環境担当役員メッセージ

温室効果ガス排出量2020年度実績（基準値40,402t-CO₂）からすでに3年が経過しており、2023年度実績では28,619t-CO₂となり、基準値より約30%の削減を実現しています。当社は2021年よりTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づき、気候変動によるリスクおよび機会が経営に与える影響を評価し、適切な情報開示を行っております。2024年6月の開示では、2050年度カーボンニュートラル実現に向けた移行計画についてより具体的な検討を行い、CO₂排出量削減ロードマップを可視化しました。

● 当社の現状の取り組み

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

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

● 温室効果ガス削減に向けて

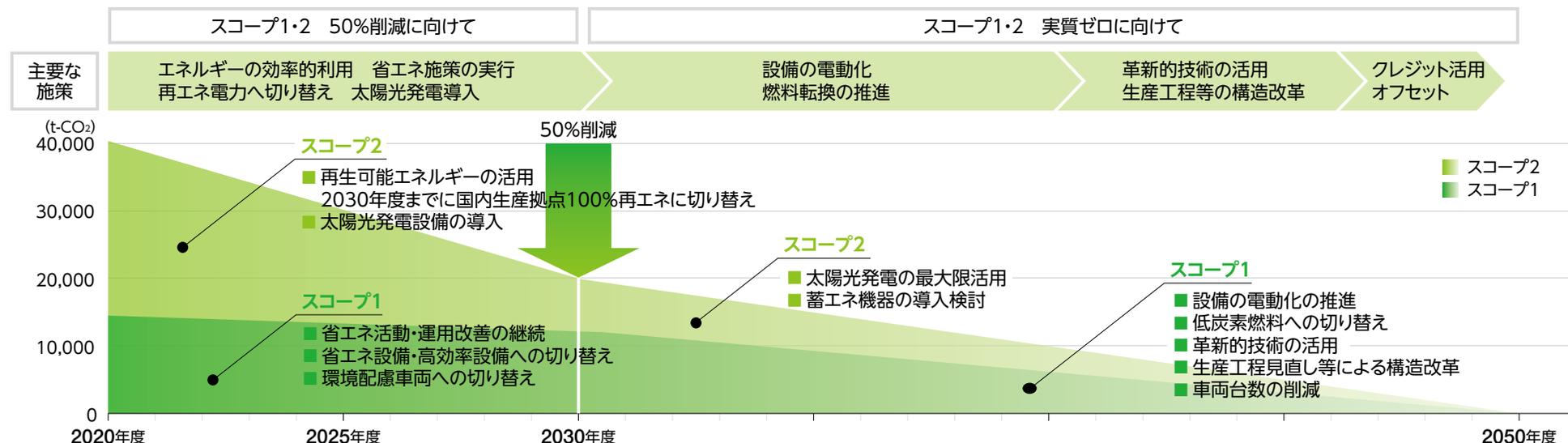
スコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量について、「2030年度に2020年度比50%削減」の目標に向けて、温室効果ガス排出量削減ロードマップ（排出量の推移と今後の取り組み）を策定しました。2030年までに国内のすべての生産拠点で全電力を再生エネルギー電力に切り替えるとともに、太陽光発電設備の導入を進めます。「2050年に実質ゼロ」の目標に向けて、2030年から2050年までに、設備の電動化の推進、低炭素燃料への切り替え、革新的技術の活用等を進めます。

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

スコープ3削減に向けたアクション

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

■ 温室効果ガス排出量削減ロードマップ（排出量の推移と今後の取り組み）



環境担当役員メッセージ

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

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

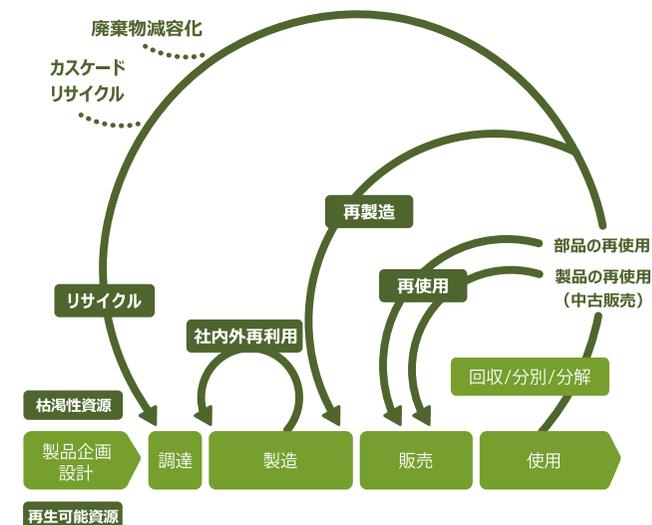
サーキュラーデザインに基づく製品開発

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

製品開発におけるサーキュラーデザイン思考

目指すべき姿

地球環境への配慮を徹底し、持続可能な社会づくりに貢献します



TCFD提言への賛同および情報開示

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

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

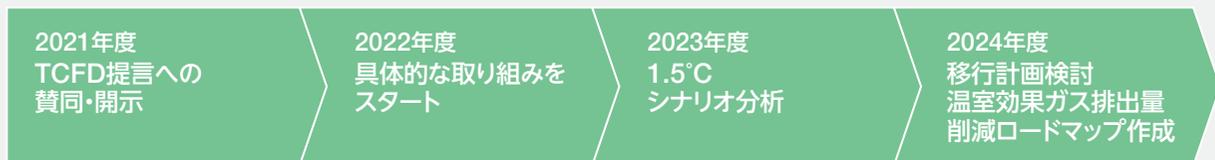
TCFDについては「オカムラグループ気候変動情報開示」をご参照ください。



TCFDについては「オカムラグループ気候変動情報開示」をご参照ください。

「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/2024/TCFD_open_240625.pdf



財務担当役員メッセージ

『中期経営計画2025』の定量目標を上方修正



取締役 執行役員 福田 栄

基本方針

『新たな需要の創出』と『事業構造の変革』は
想定通りに進展中

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

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

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

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

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

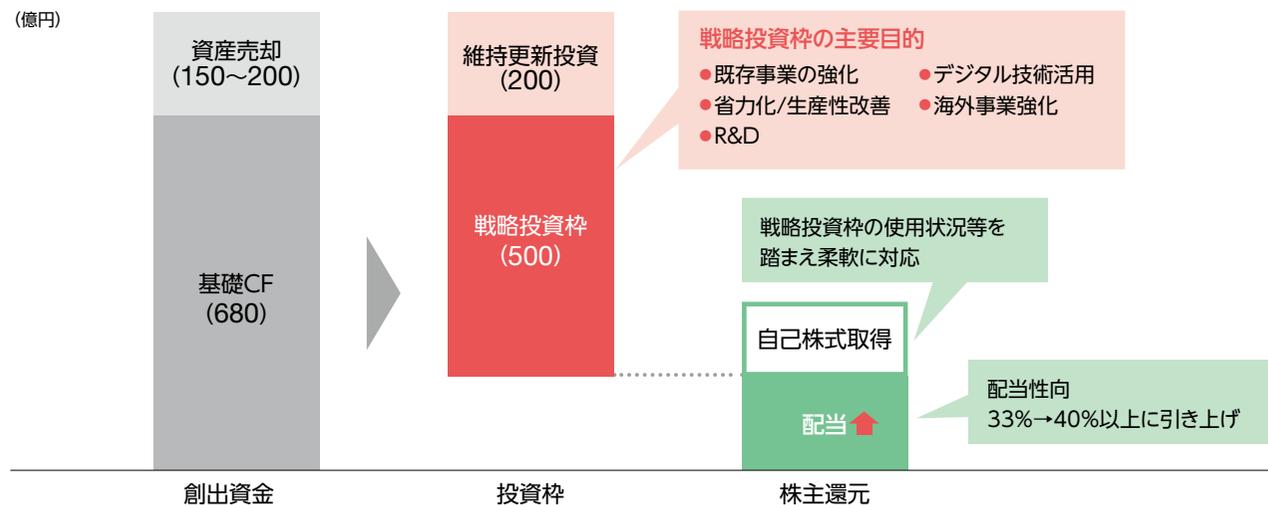
ピンチをチャンスと捉え、危機を乗り越えるレジリエンスが強化された結果、社会の変化にも柔軟に対応し「新たな需要を創出」して持続的成長に結びつけることができました。第一線の従業員が全社および事業目標達成に向けて自らの役割と重要性を理解し、強いコミットメントをもって日々努力していることを心強く思うと同時に、このような姿勢は私たちオカムラグループの強みとして、今後も大切にしていきたいと思っております。

財務方針および投資計画等

戦略投資枠500億円および キャッシュアロケーションの現状について

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

■創出資金の投資と株主還元への配分方針



財務担当役員メッセージ

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

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

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

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

資本戦略

資本構成の再構築・政策投資縮減・株主還元強化について

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

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

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

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

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

企業価値向上に向けた取り組み

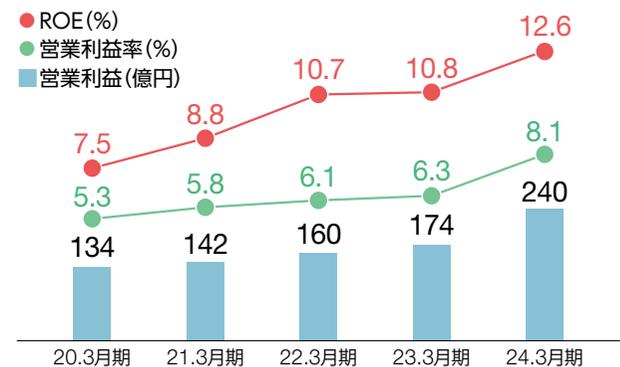
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について

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

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

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

業績の推移



期末PBR・ROE・PERの推移

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