

# 4

## 経営基盤

コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ経営体質の強化を図るとともに、ステークホルダーの皆様との関係強化に努め、企業価値の最大化を追求しています。

コーポレート・ガバナンスの取り組みをご紹介するとともに、企業価値向上につながるガバナンスの高度化について社外役員に語っていただきました。

### Contents

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| <b>57</b> 役員一覧         | <b>67</b> 社外監査役メッセージ       |
| <b>59</b> コーポレート・ガバナンス | <b>68</b> リスクマネジメント        |
| <b>65</b> 社外取締役対談      | <b>74</b> ステークホルダーエンゲージメント |

# 役員一覧 (2024年6月25日現在)

## 取締役



### 中村 雅行

代表取締役  
社長執行役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

1973年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事。1996年取締役に就任以降は企画本部長や生産本部長を務め、2012年より現職。

### 河野 直木

取締役  
専務執行役員  
オフィス環境事業本部長  
兼 営業本部長

1989年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事。2021年取締役に就任以降はコーポレート担当やオフィス環境事業本部長を務める。

### 山木 健一

取締役  
常務執行役員  
コーポレート担当

1980年の入社以来、主に生産、情報システム関連事業に従事。2012年取締役に就任以降は生産本部長やコーポレート担当を務める。

### 井上 健

取締役  
常務執行役員  
商環境事業本部長  
兼 営業本部長

1979年の入社以来、主に商環境関連事業に従事。商環境事業本部長を務め、2021年に取締役に就任。

### 荒川 和巳

取締役  
常務執行役員  
生産本部長

1987年の入社以来、主に生産、マーケティング関連事業に従事。マーケティング本部長や生産本部長を務め、2023年に取締役に就任。

### 福田 栄

取締役  
執行役員  
コーポレート担当

1990年(株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 入行、2017年(株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行) 丸の内支社長を務め、2019年当社入社後同年取締役に就任以来、コーポレート担当を務める。



### 伊藤 裕慶

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三菱地所(株)の代表取締役専務執行役員や三菱地所リアルエステートサービス(株)の代表取締役社長などを務め、2017年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(株)キーストーン・パートナーズ社 外監査役

### 狩野 麻里

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

(株)三菱東京UFJ銀行(現(株)三菱UFJ銀行) のミラノ支店長や(学)昭和女子大学の国際交流センター長などを務め、2020年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(学)昭和女子大学 全学共通教育センター 特命教授  
東京製綱(株) 社外取締役  
東京海上アセットマネジメント(株) 社外取締役

### 上條 努

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

サッポロホールディングス(株)の代表取締役社長および代表取締役会長を歴任するとともに、サッポロ飲料(株)(現ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株))の代表取締役社長などを務め、2021年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
大成建設(株) 社外取締役

### 菊地 美佐子

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三井物産(株)の環境・社会貢献部長や三井物産フォレスト(株)の代表取締役社長などを務め、2022年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(学)聖路加国際大学 常勤監事  
(株)コメリ 社外取締役

### 水本 伸子

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

(株)IHIIの執行役員、取締役常務執行役員などを務め、2023年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——  
(株)トクヤマ 社外取締役監査等委員  
(株)日本製鋼所 社外取締役

### 丹保 人重

社外取締役 独立役員  
●指名委員会 委員  
●報酬委員会 委員

三井住友海上火災保険(株)の常務執行役員、三井住友海上あいおい生命保険(株)およびMSK保険センター(株)の代表取締役社長などを務め、2023年より現任。

## 役員一覧

### 監査役



なが い のり ゆき  
**永井 則幸**

監査役

1981年の入社以来、主にオフィス環境関連事業に従事し、企画調査部長を務める。  
2020年より現任。

あき なら けい いち  
**秋原 圭一**

監査役

1984年の入社以来、主にオフィス環境事業、総務部門に従事し、企画調査部長や総務部長を務める。  
2023年より現任。



か し が み けい こ  
**岸上 恵子**

社外監査役 独立役員

EY新日本有限責任監査法人の公認会計士。2019年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——

ソニーグループ(株) 社外取締役  
住友精化(株) 社外取締役監査等委員  
DIC(株)社外監査役

みや ざき しん たろう  
**宮崎 信太郎**

社外監査役 独立役員

ときわ法律事務所の弁護士。  
2024年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——

(株)東日本大震災事業者再生支援機構 代表取締役専務

### 執行役員

社長執行役員  
**中村 雅行**

専務執行役員  
**河野 直木**

オフィス環境事業本部長

常務執行役員  
**山木 健一**

コーポレート担当  
[情報システム部、  
DX戦略部、購買部、  
サステナビリティ推進部]

常務執行役員  
**井上 健**

商環境事業本部長

常務執行役員  
**佐藤 喜一**

コーポレート担当  
[経営企画部、総務部、人事部、  
人財開発部、お客様相談室、  
コーポレートコミュニケーション部、  
秘書室]

常務執行役員  
**荒川 和巳**

生産本部長

上席執行役員  
**田尻 誠**

物流システム事業本部長

上席執行役員  
**酒徳 真司**

商環境事業本部  
リテイル・ソリューション本  
部長

上席執行役員  
**大野 嘉人**

海外営業本部長

執行役員  
**福田 栄**

コーポレート担当  
[経理部、  
法務リスクマネジメント部、  
監査部内部統制推進室、  
シェアードサービス部]

執行役員  
**近藤 岳文**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
施設環境ソリューション事業  
部長

執行役員  
**佐藤 春徳**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
首都圏営業本部長

執行役員  
**有吉 真二**

オフィス環境事業本部  
営業本部  
関西支社長

執行役員  
**寺西 郁**

商環境事業本部  
営業本部  
首都圏営業本部長

執行役員  
**加藤 達也**

生産本部  
第二事業部長

執行役員  
**菱沼 博幸**

生産本部  
第一事業部長

執行役員  
**眞田 弘行**

オフィス環境事業本部  
マーケティング本部長

# コーポレート・ガバナンス

ステークホルダーの皆様から信頼され愛される企業であり続けるためには、常に健全かつ透明性の高い経営を行っていく必要があります。オカムラグループでは、コーポレート・ガバナンスの強化を経営の最重要課題の一つと捉え、グループ経営体質の強化を図るとともに、ステークホルダーの皆様との関係強化に努め、企業価値の最大化を追求しています。

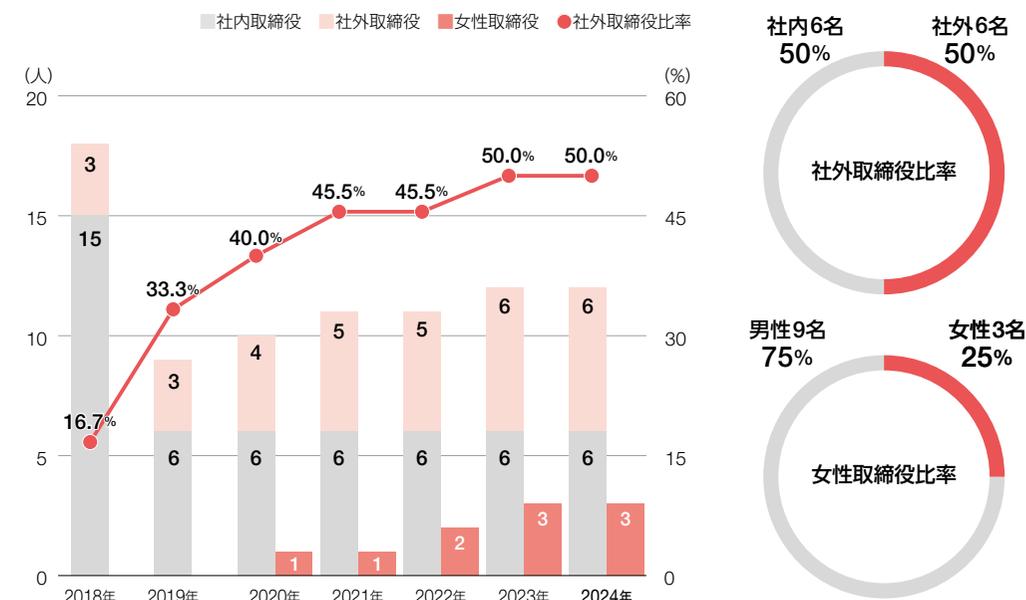
## オカムラのガバナンスの特徴

- 社外取締役比率50%
- 独立社外取締役を委員長とする指名委員会・報酬委員会を設置
- 取締役実効性評価を2015年より継続実施

### ■コーポレート・ガバナンス強化の変遷

2019年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制度を導入し、取締役を減員（18名→9名）</li> <li>● 取締役会の任意の諮問機関として指名委員会・報酬委員会を設置</li> </ul>
2020年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の増員（10名中4名）</li> <li>● 女性社外取締役の選任（1名）</li> </ul>
2021年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● オカムラウェイ策定</li> <li>● 社外取締役の増員（11名中5名）</li> <li>● 買収防衛策の廃止</li> <li>● サステナビリティ委員会を設置</li> </ul>
2022年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性社外取締役の増員（1名→2名）</li> </ul>
2023年	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役の増員（11名→12名）</li> <li>● 社外取締役の増員（12名中6名）</li> <li>● 女性社外取締役の増員（2名→3名）</li> </ul>

### ■取締役人数の推移および取締役の構成（2024年6月25日時点）

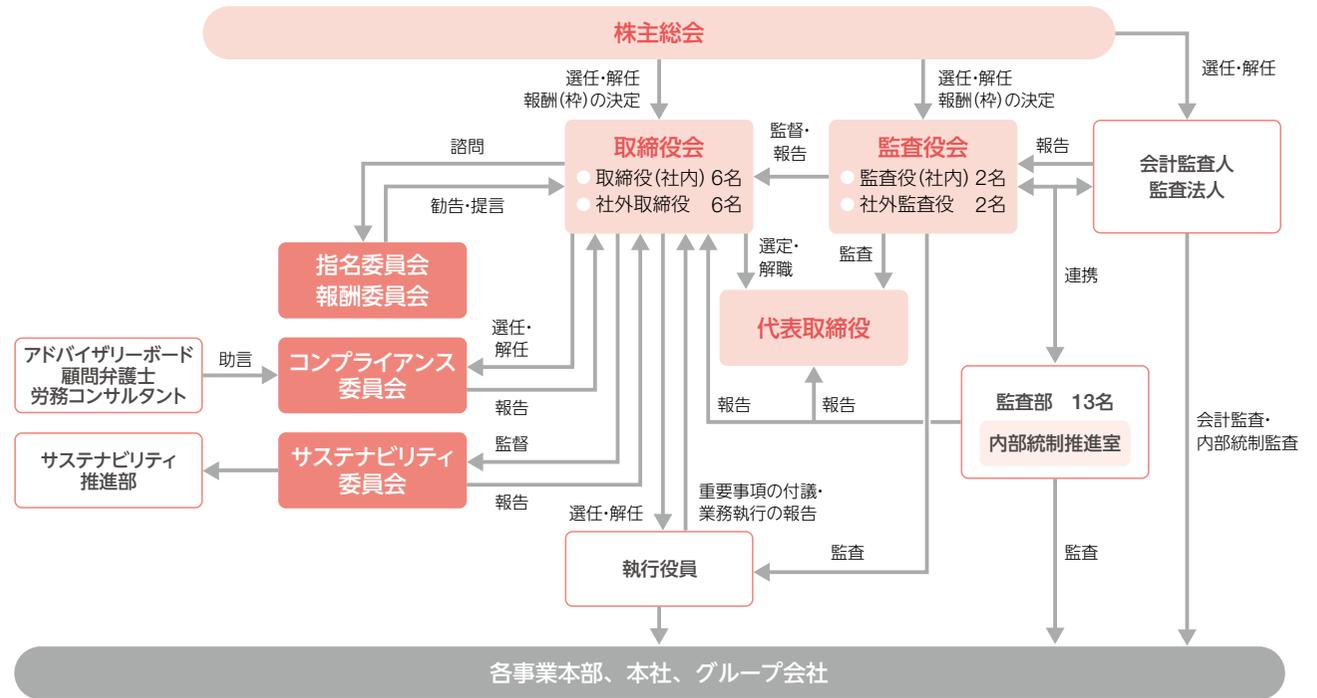


## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

オカムラは経営の機動性の確保と取締役会によるモニタリング機能の強化を目的として執行役員制度を導入しており、これにより、代表取締役の指揮命令の下、執行役員が業務執行を行う体制を構築するとともに、取締役会は、経営の重要な意思決定および業務執行の監督を主な役割としています。また、取締役会には社外取締役を置くとともに、取締役会の任意の諮問機関として独立社外取締役を委員長かつ主要な構成員とする指名委員会・報酬委員会を置くことにより、取締役および執行役員等の指名ならびに報酬等の決定のプロセスの客観性および透明性を確保しています。さらに、業務分掌規程および職務権限規程により、各職位の職務および権限を定め職務執行が適正かつ効率的に行われる体制としています。また、オカムラは監査役会制度採用会社であり、監査役は取締役および執行役員の執行について厳正な監査を行っています。

■コーポレート・ガバナンス体制図（2024年6月25日時点）



### 取締役会の運営

構成	社内取締役6名、社外取締役6名、 常勤監査役2名、社外監査役2名
議長	社長
開催回数	14回
出席率	99.0% ※取締役のみの出席率です

取締役会は、重要な業務執行の決定および業務執行の監督を主な役割とし、モニタリング機能の強化を図っています。取締役会において決議を要する事項については、取締役会規程および取締役会規程別表「取締役会決議事項」を制定し、法令・定款で定められているもののほか、経営に及ぼす重要度により項目ごとに金額基準等を定め、その他については経営陣へ委任しています。

#### ■主な議論の内容

- ・ 統合報告書作成について
- ・ 新規工場・倉庫用地の取得などの戦略投資案件

コーポレート・ガバナンス

取締役会の構成およびスキルマトリックス

当社取締役会は、中長期的な企業価値の向上と中期経営計画の実現に向けて、自らが備えるべき重要な専門性・経験をスキルとして特定しており、全体として知識・経験・能力のバランスが最適となるよう構成しています。

氏名	取締役会	指名委員会	報酬委員会	専門性・経験										
				企業経営	当社の事業戦略	財務会計	法務 コンプライアンス	ESG	人事 人財開発	マーケティング 開発	製造技術	IT DX	営業	海外
中村 雅行	◎	○	○	●	●		●	●	●	●	●	●		●
河野 直木	○			●	●							●	●	
山木 健一	○			●	●		●	●		●	●	●		
井上 健	○			●	●								●	
荒川 和巳	○			●	●					●	●			
福田 栄	○			●	●	●	●	●					●	
伊藤 裕慶 <small>社外 独立役員</small>	○	◎	○	●			●	●		●			●	
狩野 麻里 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○			●	●	●	●					●
上條 努 <small>社外 独立役員</small>	○	○	◎	●			●	●		●			●	●
菊地 美佐子 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●			●	●	●				●	●
水本 伸子 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●				●	●		●	●		
丹保 人重 <small>社外 独立役員</small>	○	○	○	●			●	●		●			●	
永井 則幸	○						●						●	
萩原 圭一	○						●	●					●	
岸上 恵子 <small>社外 独立役員</small>	○					●		●						●
宮崎 信太郎 <small>社外 独立役員</small>	○			●			●	●						●

◎：議長・委員長

## コーポレート・ガバナンス

### 指名委員会の活動状況

構成	社外取締役6名、社内取締役1名（社長）
委員長	社外取締役
開催回数	1回
出席率	100%

取締役、代表取締役、執行役員および監査役の選解任または選定・解職の決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、当社グループのコーポレート・ガバナンス機能を一層強化することを目的に取締役会の任意の諮問委員会として独立社外取締役を委員長とする「指名委員会」を設置しています。

#### ■ 主な議論の内容

- (1) 当社の取締役および監査役の選任および解任に関する株主総会議案の内容
- (2) 当社の代表取締役の選定および解職に関する事項
- (3) 当社の執行役員の指名に関する事項
- (4) 当社の社長執行役員の後継者計画の策定・運用に関する事項
- (5) 前各号に付随・関連する事項であって、指名委員会が必要と認めた事項
- (6) その他取締役会が指名委員会に諮問した事項

### 報酬委員会の活動状況

構成	社外取締役6名、社内取締役1名（社長）
委員長	社外取締役
開催回数	1回
出席率	100%

取締役および執行役員の報酬等の決定のプロセスの客観性および透明性を確保し、当社グループのコーポレート・ガバナンス機能を一層強化することを目的に取締役会の任意の諮問委員会として独立社外取締役を委員長とする「報酬委員会」を設置しています。

#### ■ 主な議論の内容

- (1) 当社の取締役（代表取締役を含む。）および執行役員の報酬等に関する事項
- (2) 当社の取締役の報酬等に関する株主総会議案の内容
- (3) 前各号に付随・関連する事項であって、報酬委員会が必要と認めた事項
- (4) その他取締役会が報酬委員会に諮問した事項  
前項第(1)号の事項のうち、当社の取締役（代表取締役を含む。）および執行役員の個人別の報酬等の額の決定については、取締役会は報酬委員会に対してその決定の権限を委任するものとし、報酬委員会は当該委任に基づき決定するものとしています。

### 監査役会の活動状況

構成	常勤監査役2名、社外監査役2名
議長	常勤監査役
開催回数	11回
出席率	94.5%

各監査役は、当社取締役会その他の重要会議に出席して取締役の業務執行状況を監視し、随時、取締役、監査部等から受ける報告を通じて業務執行状況を監査しています。

また、監査役は、会計監査人より会計監査および内部統制監査の手続きならびに監査結果の概要について報告を受け、意見交換を行っています。

#### ■ 主な議論の内容

監査方針や監査計画策定、監査報告書の作成、会計監査人の選任、会計監査人の報酬、定時株主総会への付議事案内容の監査、常勤監査役選定等に関して審議いたしました。

また、常勤監査役の活動として、社内の経営会議等に臨席するとともに、稟議書の閲覧や監査部監査に立ち会うために支店等を訪問往査するほか、棚卸の立ち会いも行いました。

## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

#### ■基本方針

当社においては、2006年6月29日開催の第71回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額5億円以内、監査役の報酬額は年額8千万円以内とする旨を決議いただいています。ただし、かかる報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

#### 取締役の報酬\*の基本的な考え

1. 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、会社業績目標の達成を動機づけるものとする
2. 企業文化、企業理念と整合性が高いものとする
3. 当社の経営を担う優秀な人材を確保できる、競争力の高い報酬体系とする
4. 株主や従業員をはじめとするステークホルダーに対し説明責任を果たせる、透明性、合理性、公平性のある報酬体系とする

\*執行役員を兼務する取締役の執行役員としての報酬を含む。

#### ■決定プロセス

取締役の報酬決定についてのプロセスの客観性と透明性を確保するため、個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき、独立社外取締役および代表取締役で構成される報酬委員会にその決定を委任することとし、その委任する権限の内容は、全社業績評価および個人評価を行ったうえで、各取締役の固定報酬の額および業績連動報酬の額を決定する権限としています。当該権限が報酬委員会によって適切に行使されるよう、報酬委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成するものとしています。

#### ■報酬の構成

当社の役員報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されています。ただし、社外取締役および監査役の報酬は、固定報酬のみとしています。

#### 固定報酬

役位\*1を基準とし、各取締役の職責および担当業務\*2に応じた個人評価を反映させ、その額を決定し、月例にて支給しています。また、取締役（社外取締役を除く）は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を高めることを目的として、固定報酬の中から役位ごとに設定した金額を拠出し、当社株式を購入することとしています。

#### 業績連動報酬

全社業績評価を基準とし、個人評価として各取締役の職責および担当業務に応じたセグメント別業績評価および定性評価を加味し、あらかじめ設定した計算式に基づき算定し、毎年、一定の時期に支給することとしています。

#### 業績評価

取締役の会社全体への貢献度を測るとともに、特定の事業セグメントを担当する取締役については当該セグメントにかかる執行責任の一層の明確化を図るため、当社が会社業績評価に重要な経営指標としている連結経常利益および連結営業利益（全社・セグメント別）を基本としています。

#### 定性評価

SDGsを含む重点施策の目標の達成度合としています。

目標達成時の業績連動報酬の支給割合は報酬総額の20%~40%とし、より大きな権限と責任を持つ取締役には、より多くの業績連動効果がおよぶことで執行責任の明確化を図ることとしております。また、当社の取締役の報酬水準については、外部環境や市場環境を考慮し、外部の調査機関のデータを用いるなどして、報酬額の客観性や妥当性の検討を行うこととしています。

\*1 執行役員を兼務する取締役の場合は執行役員としての役位を含む。

\*2 執行役員を兼務する取締役の場合は執行役員としての職責および担当業務を含む。

参考）取締役および監査役の報酬等の総額（2023年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	338	194	144	7
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	—	3
社外役員	82	82	—	9

(注) 上記のほか、使用人兼務取締役の使用人分給与相当額17百万円を支給しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会実効性評価

当社は、毎年、取締役会議長が中心となって各取締役の自己評価を集約したうえ、取締役会において、その実効性について分析・評価を行っております。直近実施した取締役会評価においては、当社の取締役会の運営状況は、概ね実効的に運営されていると評価いたしました。社外役員との交流や当社事業に関する知識を取得する機会の不足などの課題も確認できました。これらの結果を踏まえ、当社への理解深耕に向けた社外役員への情報提供の充実を目的に、役員研修会の実施や社外役員による情報交換会を継続して実施し、さらなる実効性の確保に向けた取り組みを進めてまいります。

取締役会実効性評価の方法については、取締役会出席者の全員を対象とし、コーポレートガバナンス・コードにのった質問項目のほかに自由記述の項目を設けたアンケート形式で実施しています。アンケート対象者の全員から有効な回答を得ており、分析・評価の結果を踏まえ、ガバナンスの高度化を目的とした年度の施策案を作成し取締役会の中で報告しています。

### 政策保有株式

個別の銘柄ごとに、当社の資本コストを踏まえ、投資に伴う利回りその他の便益、回収見込み、事業戦略上の重要性等を総合的に勘案しながら、縮減の可能性を含め、保有の適否を判断し、取締役会で検証しています。

検証の結果、保有の合理性が認められない場合は、市場に与える影響等を考慮しながら売却を行っています。

なお、2023年度においては、上記要素を勘案しながら、2023年6月27日開催の取締役会等において検証を行い、特定投資株式3銘柄、純投資株式2銘柄の売却を行いました。

このほかに、TOBIに応じて1銘柄を売却しております。今後も、議決権行使助言会社の推奨基準（対純資産比率10%未満）を目安に、保有の合理性も考慮のうえ、縮減を進めていきます。

 [中期経営計画2025の概要 ▶ P.31-33](#)

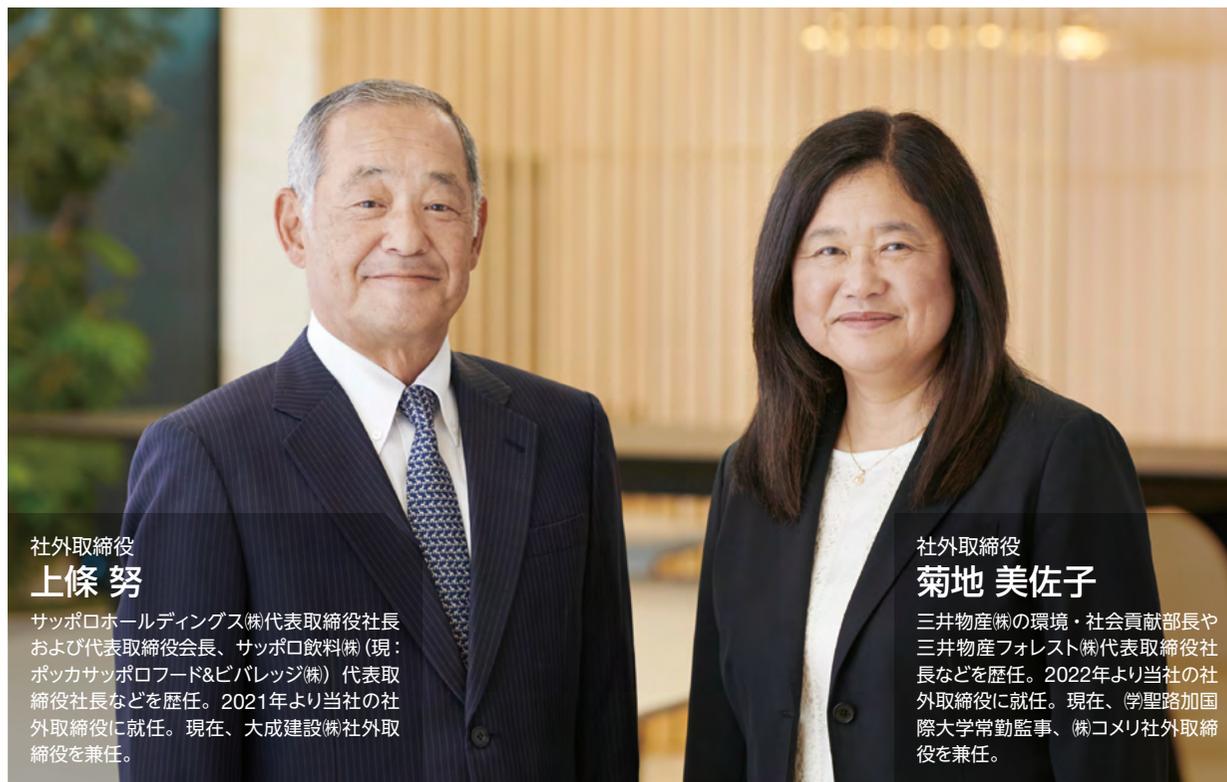
 [財務担当役員メッセージ ▶ P.54-55](#)

### 後継者計画

オカムラでは、企業の持続的成長と変化するビジネス環境への対応力を高めるべく、変革を担える次世代の「経営人材」の育成を行っています。育成を通して「経験×知識×勘所」を磨き、経営人材候補者が自身のキャリアジャーニーを描き研鑽を積んでいく育成プログラムを3段階にて展開しています。1つ目は、非管理職を対象にケースを使いビジネススキルの習得と、アクションラーニングを通して代表取締役や役員に自社課題の提案を行う「次世代リーダー研修」を9カ月間かけて実施しています（過去114名受講）。2つ目は管理職を対象に、外部講師に加え社内外の役員が講話を行い、経営課題を描き解決に向けたアクションに取り組む「オカムラビジネススクール」を2022年に開校しました（1期生13名、2期生16名）。「企業経営」等について幅広くテーマを選定し、外部コンサルタントの指導により毎月1回対面で1年間実施しています。3つ目は研修修了者の一部を外部研修や国内のビジネススクールへ派遣し、社内外を含めた多様な知見の共有や経営感覚を磨く機会を設け、習得した知見を現場で発揮できる状態を目指しています。

育成プログラムと並行して、経営における広い視野を培うため、子会社や海外での経営等、適材適所に若手人材を登用し、マネジメントの成功失敗経験を早期に積む機会を設けています。

## 社外取締役対談



社外取締役  
上條 努

サッポロホールディングス(株)代表取締役社長および代表取締役会長、サッポロ飲料(株)（現：ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株)）代表取締役社長などを歴任。2021年より当社の社外取締役に就任。現在、大成建設(株)社外取締役を兼任。

社外取締役  
菊地 美佐子

三井物産(株)の環境・社会貢献部長や三井物産フォレスト(株)代表取締役社長などを歴任。2022年より当社の社外取締役に就任。現在、学聖路加国際大学常勤監事、(株)コメリ社外取締役を兼任。

## オカムラの企業価値向上 そして「需要創出型企业」への変革に向けて

「中期経営計画2025」が順調なスタートを切る中  
当中計の目標として掲げる「新たな需要の創出」への課題認識やこれからの展望  
さらには一層の企業価値向上に向けて社外取締役が果たす役割などについて  
上條社外取締役と菊地社外取締役に語っていただきました。

### Q 社外取締役に求められる役割や機能についてどのように認識しますか？

**上條** 一般論として言った時の社外取締役の役割は経営の監督となるでしょう。私の考えでは、社外取締役の役割は、「その企業の健全な成長をどうやって助けられるか」にあると思っています。当社社外取締役の中では数少ないメーカー出身者としてのキャリアを活かしながら、経営の中での気付きにあたるようなことを提言できるよう常に心掛けています。

**菊地** 「社外の客観的な視点で経営を監督」という表現に社外取締役の役割が集約される感がある一方、私なりのいろいろなバックグラウンドを持って、いかに当社の成長や価値創造に貢献するような提言ができるかを、いつも大切に考えて取り組んでいます。私はこれまでグローバルにさまざまな事業を展開する総合商社の中で、広報・ブランディング、また環境対応やDE&I等を含めたサステナビリティ領域に長く身を置いていました。このような経営全体を俯瞰する立ち位置にいた経験を活かし取り組んでいます。

### Q 当社のガバナンスの現状をどのように分析評価されますか？

**菊地** 社内・社外の取締役が同数であることや、社外取締役の中で女性が半数を占めるなど、ボードメンバーの多様性が確保される中、取締役会では各議題について自由闊達な議論がなされていると感じます。また、我々に対して現場視察といった教育機会を設けていただいたり、取締役会の実効性評価のアンケート結果をしっかりレビューして、さらなるガバナンス強化につながる取り組みが行われている点も評価しています。他方、取締役会に諮る議題の一層の選別化という点では、改善の余地があると見ています。また、これからさらに審議のレベ

## 社外取締役対談



ルを上げるためには、議案執行後のモニタリングが重要になってくるとも考えています。コーポレート・ガバナンスは、価値観の多様な変化に対応しながら継続して取り組むべき課題であり、コーポレートガバナンス・コード遵守といったような観点だけではなく、その時々、社会のものさしに則した形でガバナンス強化に取り組まれることを求めたいと思います。

**上條** 一口にガバナンスと言った時、リスクやコンプライアンスの領域も含まれますが、いずれにおいても特段大きな問題点は発生していないものと捉えています。一番のポイントとなるガバナンスについては、菊地さんがおっしゃったように構成・役割の多様性が確保され、コンプライアンスについても法令遵守がなされています。リスクについては、当社が取り扱っているのはさまざまなお客様に使っていただく製品ですので、当社製品の利用によって、その大小問わず何か怪我や事故、トラブル等が起きないようにすることが重要だと私は考えています。

### Q 当社のさらなる企業価値向上に向けたご意見をお聞かせください。

**上條** さらなる企業価値向上に向けて、より議論すべきは、「オカムラブランドを社会に見せていく」という点にあると考えます。展示会に視察に行きながら表現方法に気がついた時には、関連部門へフィードバックをしています。私なりのざっくばらんな表現になりますが、メーカーは自分たちの製品が良いと思って商売しているのですから、自分たちの良さを理解していただく

ためにも、正しく遠慮せずにもっと自己主張をしていくべきだと思います。

**菊地** 上條さんと全く同意見です。他社との差別化という意味を含め、オカムラブランドとは何かを今一度全社で再認識し、社会に対して強く訴求していくことは重要になるでしょう。全体売上高の約半分近くを占める商環境・物流システム・パートナーの3事業の豊富な実績があまり世に知られていないことは非常にもったいなく感じます。

**上條** 当社は競合他社から追随され、価格競争を仕掛けられる立場にあります。だからこそ新たな需要を創出し、業界の先を行かねばならず、それを支えるのがブランドなのです。当社ブランドに対してネガティブなイメージを持っている方はあまり多くないのではないのでしょうか。またどの製品をとっても負けることはありません。臆することなく自己主張をしていけたらと思います。加えて、将来への布石のために、潤沢なキャッシュをどのように活用するかという点も、さらなる企業価値向上あるいは今後の当社展開におけるポイントとして挙げておきたいと思っています。

**菊地** 上條さんからお話しが出た潤沢なキャッシュ活用の具体例として、現在、メタバース空間に最適化したデジタル家具「オカムラデジタルコレクション」や、「お店のみらいを創造する研究所（みせいくラボ）」などが当てはまるでしょう。これらが代表するように、未来の新たな需要創出のための一歩先の取り組みというものは、着実に進んでいると捉えています。また、AI搭載の自律ピッキングロボットと遠隔操作システムを組み合わせた「PROGRESS ONE（プログレスワン）」についても、現在開発・実証実験中ですが高い効果を発揮しているとの報告も受けており、今後の展開に期待を寄せています。

### Q 人財活躍を新たな需要創出や企業価値向上につなげていくうえでは、どのようなことが重要になりますでしょうか。

**上條** 「新たな需要の創出」を追求するためには、根底部分で、社員全員が世の中の困り事に対して常にアンテナを張り巡らし、生活や仕事の中で課題に気づくことが大切です。それとともに、マネジメント層が社員の気付きを経営レベルに吸い上げてこそ、はじめて新たな需要が創出されマーケットは広がっていくのです。それを実行していくための一環として、次の経営を担う世代においては、いろいろな事業経営・企業経営に携わる経験を持てるよう、子会社や事業部の責任者という役割を今以上に担わせるべきではないかと考えています。それはまた後継者育成という面にもつながっていくでしょう。そして社員の皆さんに対しては、世の中の企業経営者が働きやすい環境づくりに積極的に投資する現在の潮流を好機と捉え、社会の課題にアンテナを張り巡らせながら業務へ邁進してもらえたらと思います。取締役会としても、社員の気付きをスムーズに経営レベルへ吸い上げるための一助となるよう、これからもより自由闊達な議論形成に努めていきます。

**菊地** 提案力と製造力、製品力をこれからさらに磨き上げていくためには、現場で何が課題なのかを肌感覚で知ることがとても重要であり、実際に現場へ行って社会の課題を感じ取る力を社員の皆さんには身につけてもらいたいと思います。気候変動問題や環境といった社会課題への対応がますます求められてくる中、事業活動を通じてさまざまな社会課題にどう対応して



## 社外取締役対談

いくつかということも、自分事として意識していく必要があります。関連部門には、そのような意識を醸成する教育を進めてもらうことを期待しています。加えてマネジメント層に対しては、自分自身が次の候補生を育成するという心構えを常に持ち合わせていくことが大事だと思います。私のこれまでの経験則から言えば、当社が持続的成長をするために欠かせないことだと思います。

### Q 最後にステークホルダーに向けたメッセージをお願いします。

**菊地** 社会がこれほどまでにいろいろと複雑な流れを見せている中で、当社がもっと総合力を発揮して、オカムラらしい製品を出していかなければならないと考えています。当社は今以上にもっと総合力を発揮できる会社です。事業部の垣根を越えて、部門間の人事交流も活発化していくことを期待しつつ、当社の総合力発揮に向けてのサポートや助言に努めていきます。またサステナビリティという観点では、例えばチェアひとつとっても果たしてしっかりと社会課題の解決につながっているのかを検証するような、いわば攻めのサステナビリティの取り組みを考えるべきで、この点についてもサポートしていきたいと考えています。

**上條** 当社は「新たな需要の創出」という本当に素晴らしい目標を掲げています。私が当社の中で一番感激している部分です。私が過去在籍していた企業はBtoCだったので、Cのボリュームが減るとマーケットがシュリンクしてしまいましたが、当社が目指す新たな需要の創出はそのような外部環境の変化とは関係なく、マーケットを伸ばしていくことを目指しています。お客様の困り事は何なのか、あるいは消費者としてその施設スペースに何が足りないのかという強い目線をもって、皆で一体となって知恵を絞り出すことができれば、必ずや「新たな需要の創出」は達成することができると思います。正に社員から知恵を引き出すアプローチこそが新たな需要の創出につながっていくのです。

## 社外監査役メッセージ



### 需要創出型企業を目指す オカムラグループの海外展開を 監査役の立場から支えます

社外監査役  
岸上 恵子

EY新日本有限責任監査法人の公認会計士。公益財団法人世界自然保護基金ジャパンの理事も務める。2019年6月より当社社外監査役。

モノ（品質）とコト（サービス）双方を重視し、協同の精神により「人が生きる社会の実現」を目指すオカムラグループの経営の方向性は引き続き有効で、「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」というトップメッセージも浸透してきました。

働き方やオフィスの急速な変化、地政学的変化、価格高騰・為替変動・物流の混乱・また少子化や意識変化による人手不足、サステナビリティ情報の開示など、事業環境の大きな変化が続いています。そんな中で注目したいのは、コロナ禍の沈静化や為替変動により日本へのインバウンドの人の流れが加速し、日本社会や文化への注目度が上がったことです。

オカムラグループは主に日本市場および日本企業の海外進出に適合し業績を伸ばしてきた会社だと思います。しかし最近ではシンガポールのDB&B Holdings Pte.Ltdの完全子会社化により、将来的な中国・東南アジア展開の布石としたことや、北米最大の商業インテリアの展示会「NeoCon」での「Best of NeoCon 2024」の「SILVER AWARD」受賞、ドイツの「Red Dot Award（レッドドット・アワード）」、「iF DESIGN AWARD（iFデザインアワード）」を受賞するなど、数々の世界的なデザイン賞を受賞することで着実にオカムラというブランドが認められてきていると感じています。意識すべきステークホルダーに海外目線を加える状況になってきており、取締役会でもそのような議論が行われています。

海外での事業や関係構築は、日本と異なる文化・市場背景があり、リスクも伴いますので、執行部のしっかりした取り組みを期待するとともに、監査役としてもモニタリングしていきます。

# リスクマネジメント

オカムラグループは、事業目的の達成に影響を及ぼす可能性（好ましい影響・好ましくない影響の双方を含む）をリスクと認識し、リスクの特定、分析および評価を行ったうえで、リスクを合理的にコントロールしてリスクがもたらす損失の最小化または機会の最大化を図るよう、組織的に活動しています。

サステナビリティレポート2024  
リスクマネジメント▶P.126-130

有価証券報告書  
「事業等のリスク」

## リスクマネジメント体制

リスクにかかる組織的な活動であるリスクマネジメントを、グループのサステナビリティ活動と有機的に結びつけて、リスクマネジメントの有効性の向上を図るため、サステナビリティ委員会において、オカムラグループのリスクマネジメントに関する各種事項の決定ならびに有効性評価および改善指導を行っています。オカムラグループでは、こうした体制の整備、運用に関して、平時のリスクマネジメントとして「リスクマネジメント規程」を、有事のクライシスマネジメントとして「緊急事態対応規程」を制定しています。

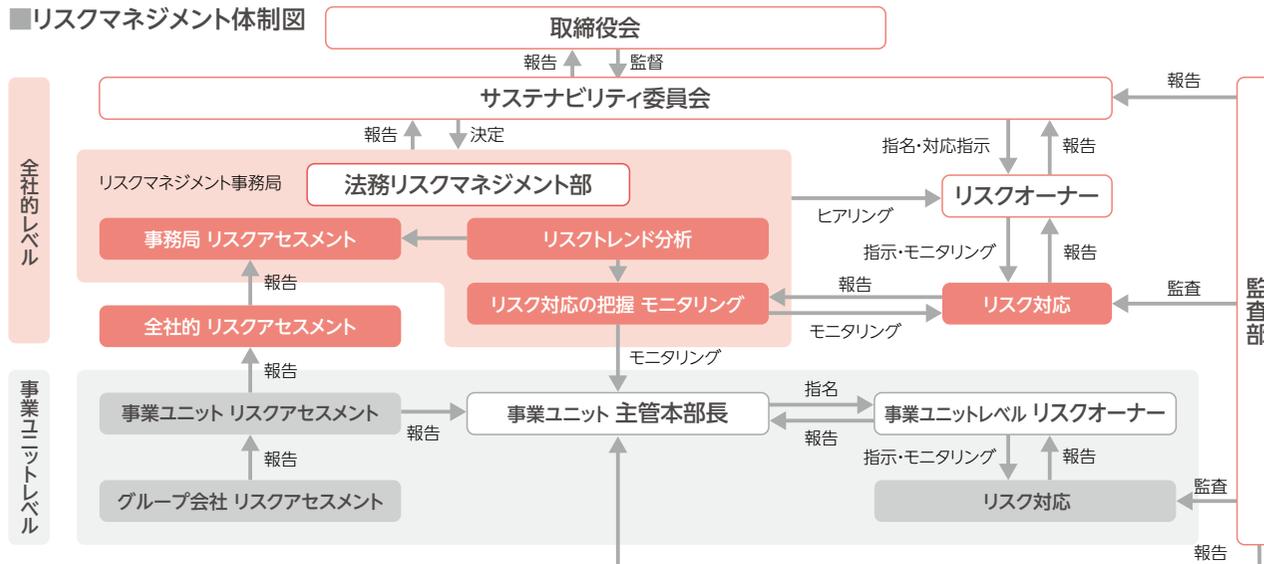
## リスクアセスメント

リスクアセスメントにあたっては、まずリスクを特定し、特定したリスクに対して、発生可能性と影響度の観点からリスクマップを用いて分析をしたうえで評価を行っています。

リスクアセスメントは、全社レベルで年2回、事業ユニットレベルで年1回実施し、その結果を踏まえて重点対応リスクを決定しています。

重点対応リスクには、それぞれについてリスクオーナーが頭在化した場合の事業への影響度を分析して対応策を策定し、実行に努めています。また、リスクオーナーおよびリスクマネジメント事務局は、対応状況をモニタリングし、課題が明らかになった場合には、リスクオーナーがその是正・改善を図っています。

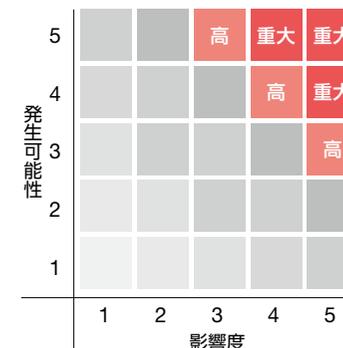
■リスクマネジメント体制図



■影響度のレベル判定目安

レベル	A	B	C(経営全般)	D(財務面)	E(健康・安全面)
5	甚大	甚大な影響 破滅的な影響	長期にわたり経営に 大きな影響がある	将来にわたり影響する ほどの重大な財務的影響	社員または 一般人の死亡
4	大	非常に重大な 影響	数カ月にわたり 経営に影響がある	重大な 財務的影響	入院が必要 または数人の重症
3	中	重要な影響	一時的に経営に 顕著な影響がある	顕著な 財務的影響	1人の重症 または数人の軽傷
2	小	些細な影響	一時的に経営に 小さな影響がある	小さな 財務的影響	1人の軽傷
1	重要性がない	影響はほぼない	経営にほとんど 影響しない	利益への影響は ほぼない	健康と安全に 影響はない

リスクマップ



## リスクマネジメント

### 重点対応リスク

経営の重要課題4分野	主要なリスク		対応策
人が活きる環境の創造	<b>製品・サービスの開発</b> 〈重点対応リスク〉 製品・サービスの開発	顧客の嗜好の変化スピードに製品・サービスの開発が追いつかず、顧客の期待を超える製品・サービスをタイムリーに提供することができなければ、顧客満足度の低下による影響が生じる可能性があります。また、当社グループの属する業界は競争性の高い業界であり、競合他社が当社グループ製品のデザインおよび技術を追従し、安価で販売するしないしは、より高い独自デザインおよび技術により市場シェアを高め、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	製品・サービスにおける「差」ではなく、価値提供におけるコンセプトの「違い」によって競争優位性を築くことを意識し、その姿勢が今までにないマーケットの創出につながると考えています。そうした活動から生まれる高い顧客課題解決力と製品のあるべき姿を形にするデザイン力および高度な生産技術力に裏打ちされた確かなものづくりを強みに、顧客と強い信頼関係を築き、事業領域の幅も広がっています。
	<b>製品・サービスの品質維持・向上</b> 〈重点対応リスク〉 製品・サービスの品質	お客様への新しい価値の提供、販売対象のモノからコトまでへの拡大、社内製造の製品だけでなく社外調達商品、請負工事、サービスまでのトータル販売の伸張といった事業の変化に伴い、対処すべき品質管理対象も多様化・複雑化し続けています。世界的に認められている品質基準(ISO9001)に従って各製品を製造していますが、すべての製品について不測の事故も生じず、将来にわたりクレームが発生しないという保証はありません。製造物責任賠償については、保険に加入していますが、当社グループが最終的に負担する賠償額を、保険が十分にカバーできるという保証はありません。製品の欠陥は、当社グループの評価に影響を与え、業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	事業の成長速度に品質維持が追従できず品質管理活動が十分に行きわたらなくなる可能性を認識して、サプライチェーン全体を対象とする品質保証委員会を設置するなど安全・品質に関するマネジメント体制を整え、重大事故や不具合発生の可能性といったより詳細なリスクの特定やそれらに対応するための年度計画の策定および活動の推進・サポートを行い、進捗をモニタリングするとともに、お取引先との協力関係のもと、サプライチェーンの各段階で、事例を交えた実務的な品質管理教育を実施しています。また、絶えずその品質管理体制・活動の見直しを行い強固な体制の維持に努めるとともに、継続的な品質管理向上活動により品質の維持、向上を図っています。
従業員の働きがいの追求	<b>人的資本・多様性</b> 〈重点対応リスク〉 人財、安全衛生、労務、人権	事業の遂行および成長に必要な人財を効果的に集め、育成し、確保できなければ、事業活動を実行、管理、監督するといった重要な能力が妨げられ、計画通りの業績目標が達成できないおそれがあります。 人的投資が不足して人材育成に対する取り組みが十分に行われない場合、従業員の健康と安全に十分配慮されない場合、または職場の心理的安全性が確保されない働きにくい社内環境に陥った場合は、従業員の士気の低下や体調不良または離職を招くおそれや、生産力の低下により当社グループの業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 安全衛生にかかる関係法令などへの違反は、罰則や賠償金支払だけでなく、当社グループの評価に影響を与え、業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。	創業以来、経営の基本方針において、従業員とともに企業を繁栄させる協力者でありチームの一員と捉え、人を中心とした経営を行ってまいりました。この創業の精神を踏まえ、「人が活きる」ことを経営理念として掲げながら、持続的成長を支える従業員のエンゲージメント向上に向けて人材育成と働きがい改革を一段と進め、従業員一人ひとりが自分らしく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」を目指しています。 <a href="#">📖 人事担当役員メッセージ▶P.47-48</a>
地球環境への取り組み	<b>気候変動</b> 〈重点対応リスク〉 気候変動、資源循環型社会への移行	気候変動対策の遅れや関係法令等への抵触、または社会が求める資源循環型に企業活動が移行できないと、持続可能な社会づくりへの貢献が妨げられるだけでなく、当社グループの社会的な信用を棄損するとともに、顧客選定基準からの除外による収益悪化の影響を及ぼす可能性があります。	資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化などを通じて付加価値を生み出し、資源・製品価値の最大化、資源消費の最小化、廃棄物の発生抑止等を積極的に進め、2050年カーボンニュートラル実現に向けて着実に実行してまいります。 <a href="#">📖 TCFD提言への賛同および情報開示▶P.53</a>

## リスクマネジメント

### 重点対応リスク

経営の重要課題4分野	主要なリスク	対応策	
責任ある企業活動	<p><b>サプライチェーンの分断</b>                      〈重点対応リスク〉                      大規模自然災害、                      資材・原材料調達、                      事故・人為的な災害</p>	<p>地震・洪水等の自然災害や火災等の事故災害、新型の感染症の流行、米中貿易摩擦をはじめとする各国の政策動向により、サプライチェーンが分断された場合、事業活動の停止や機会損失、復旧のための費用負担により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p> <p>地政学的なリスクの高まりやエネルギー価格の高騰などを背景にした、資材価格の高騰や原材料の調達難といった事態が生じ、これに十分対処できなかった場合、事業活動の機会損失、調達費用負担により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>緊急事態対応規程にて社会・事業活動に重大な影響を及ぼすおそれのある緊急事態が発生した時の対応を定めるとともに、詳細な手順をマニュアルに定めて、迅速かつ的確な対応により、事態の拡大防止と早期収束を図るよう備えています。また、お取引先とは相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティの側面を重視した調達活動を強化しています。</p>
	<p><b>ガバナンス・コンプライアンス</b>                      〈重点対応リスク〉                      ガバナンス、信用、                      法律・規制の遵守</p>	<p>意識の醸成や行動の徹底はグループ全体で行う必要がありますが、グループ会社統制が機能しない場合を含め、すべての企業活動および役員・従業員の言動が適切で、将来にわたり問題行動が発生しないという保証はありません。社会の期待に対応できていない場合は、当社グループの信用が低下して業績と財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループの不適切な行動や信用低下・業績悪化は、取引先にも悪影響を及ぼして取引先を経営破綻に追い込んでしまう社会的責任を生じさせる可能性があることを認識しています。</p>	<p>組織内のコミュニケーションや心理的安全性が低下した場合、リスクや問題事項の検出遅延、誤認や独断による誤った業務運用、および不正・不適切処理に気づいても報告されない事態を誘発しやすくする可能性があるため、ヘルプラインを社内・社外・国外に設置して懸念事項の早期解決に努めるとともに、定期的に当社グループ全員を対象にした意識調査を行って経年の意識変化分析や改善活動を実施しています。</p>
	<p><b>情報セキュリティ</b>                      〈重点対応リスク〉                      情報セキュリティ</p>	<p>情報システムの機密性、可用性、完全性に疎漏がある場合は、システムの安全性が確保できない、権限を持たない者によりアクセスされる、不正アクセスを発見できない、発見しても個人を特定できないなどの事象から、情報の漏えい・改ざん・破壊・消失等の脅威に晒されるおそれがあります。また、外部からの不正アクセスやウイルス侵入により、情報の漏えい・改ざん・破壊・消失の脅威を受ける、または情報セキュリティが脅威を受け一定期間の事業停止となるおそれがあります。</p> <p>日々高度化するサイバー攻撃等により対策・対応が追い付かず、重大な情報セキュリティ事故が発生した場合には、社会的信用の低下や業務停止により、当社グループの業績に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>秘密情報の取扱いについて秘密情報管理規則を定め、電子データを含むすべての秘密情報を厳重に管理するとともに、取引先との間でも秘密情報の保護に関する契約を締結し、情報の適切な管理を実施しています。また、個人情報については、プライバシーマーク制度にも従って適切な取扱いを実施しています。</p> <p>サイバー攻撃等によるウイルス感染や不正アクセスなどに対しては、重要な情報資産の保護とその機密性、完全性、可用性の維持を目的に制定した情報セキュリティ方針のもと、情報セキュリティ管理に関する規程を新たに制定するなど情報セキュリティ事故を未然に防ぐための対策を強化するとともに、2020年に発足したCSIRT (Computer Security Incident Response Team) を中心として情報セキュリティ事故が発生した際の被害を最小化するための対策を実施しています。</p> <p>その他、従業員に対しては、社内情報システム使用規則で適切な使用方法を定め、e-ラーニングによる教育や標的型攻撃メール訓練を実施するとともに、インターネットやパソコン起動時の注意喚起により、日常業務の中で情報セキュリティリスクを意識するための啓蒙活動を継続的に実施しています。</p>
<p>上記以外で財務状態、                      経営成績および                      キャッシュ・フローの                      状況の変動にかかる                      もの</p>	<p><b>経済状況</b>                      〈重点対応リスク〉                      経済環境の変化</p>	<p>当社グループの国内販売比率は90%を超えており、国内景気の悪化に伴う設備投資の抑制により、需要が縮小し、当社グループの業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。</p>	<p>社外のステークホルダーの皆様とのコミュニケーションや社内の会議体・報告手続きなどを通じて、経済環境の変化に関する情報をタイムリーに入手するように努め、一元的に収集・整理するとともに短期・中長期の事業への影響を分析・評価し、機動的に事業活動の見直しを図っています。</p>

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

#### コンプライアンス

オカムラグループは「創造、協力、節約、貯蓄、奉仕」の5つの言葉からなる社是、およびこれを受けた「基本方針」に基づき責任ある企業活動を行うために、全従業員への「行動規範」の徹底を図っています。行動規範は、企業活動において求められる心構えや行動の姿勢を10項目にわたりまとめたもので、人権の尊重、社会人としての倫理的行動はもとより、公正な取引、政治・行政との健全な関係の維持といった、腐敗防止に向けた事項も含め、従業員が日常の業務の中で取り組むべき事項を明確にしています。

#### 取り組み事例

##### ● 2022年10月に行動規範を改定

グローバル化への対応や近年変化する社会的な価値観に合わせた各種方針の制定、経営理念を体系的に整理したオカムラウェイ策定の趣旨を踏まえ改定しました。

##### ● 「はたらく環境改善プログラム」を実施

2022年度はオカムラ、2023年度は国内グループ会社を対象に実施しています。セクシャルハラスメントやパワーハラスメントに限らず、心理的安全性を阻害する行為全般を職場からなくすことを目的としています。

##### ● 従業員への各種研修を実施

入社時および新任役職者向けにコンプライアンス研修を実施するとともに、全従業員への年4回のe-ラーニング研修を実施しています。その他、課題別研修を通して年次や職種に応じたコンプライアンス課題に関する研修を通して意識向上に努めています。

サステナビリティレポート 2024  
**コンプライアンスの推進 ▶ P.131-134**  
**人権の尊重 ▶ P.135-136**

#### 人権への取り組み

オカムラグループは、すべての人々が笑顔で生き活きと働き暮らせる社会の実現を目指しています。オカムラグループの事業活動から影響を受けるすべての人々における人権尊重の責任を果たすことを目的として、2022年5月に「オカムラグループ人権方針」を制定しました。

方針策定にあたっては特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）にてデスクトップ調査を実施いただき、関連部門の担当者が参加したワークショップにてオカムラグループと人権についての理解を深め人権方針を制定しました。

オカムラグループ人権方針  
[▶ https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/policy/index.html](https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/policy/index.html)

#### オカムラグループ人権リスクの洗い出し

リスク特定方法	洗い出し結果	優先取り組み課題の設定
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 特定非営利活動法人経済人コー円卓会議日本委員会（CRT）にてデスクトップ調査</li> <li>● 人事、購買等10部門19名にてワークショップ形式で課題出し</li> <li>● バリューチェーンに沿って整理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達、製造、物流、工事・外国人労働者（技能実習生含む）</li> <li>● バリューチェーン全体・労働安全衛生・長時間労働・各種ハラスメント、差別</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外国人技能実習生における人権課題</li> <li>● サプライチェーンにおける人権課題</li> </ul> <p>優先取り組み課題以外については、関連部門で継続的に取り組みを実施</p>

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

 サステナビリティレポート 2024  
**情報セキュリティ対策 ▶ P.130**

#### 情報セキュリティ

オカムラグループでは、情報セキュリティリスクを事業継続における重点対応リスクと位置付け、「オカムラグループ情報セキュリティ方針」を2022年に制定しました。適切かつ組織的に情報セキュリティ対策を講じることで、情報セキュリティ事故を未然に防止、または事故発生時の被害を極小化させるため「情報セキュリティ管理規程」を定めています。システム基盤であるパソコン・サーバー・ネットワークを中心に、パソコン内のデータ暗号化やパソコン操作ログの収集、ウェブサイトのフィルタリングシステムの導入等、グループ各社のセキュリティ対策および統制指導を行っています。

#### 取り組み事例

- **情報セキュリティ推進体制**

2020年10月にOKAMURA-CSIRT（オカムラ-シーサート）を発足させました。コーポレート担当役員を責任者として、総務・法務・情報システム・広報・お客様相談室等、関連部門が中心となり、日頃から情報セキュリティ事故を未然に防止または発生を想定した準備活動を実施しています。

- **情報セキュリティリスクの評価**

リスクマネジメント活動の中で実施し、経済産業省のサイバーセキュリティ経営ガイドラインに基づき俯瞰的に自己評価を行っています。組織的・人的・物理的・技術的な観点から情報セキュリティリスクの分析を行い、優先順位を明確にして施策を実施しています。

- **従業員への各種研修を実施**

情報セキュリティ意識の向上を目的に、e-ラーニングによる教育や標的型攻撃メール訓練等を実施し、イントラネットやパソコン起動時の注意喚起表示により、従業員が日常業務の中で情報セキュリティリスクを意識するための啓発活動を継続的に実施しています。

 サステナビリティレポート 2024  
**安全で高品質な  
 製品・サービスの提供 ▶ P.41-42**

#### 製品・サービスの品質

オカムラグループは、「安全な製品・サービスの提供」を経営の重要課題とし、お客様の満足度の向上につながる製品・サービスを提供することを目指します。品質向上に向け全社的な推進体制を構築し、品質マネジメントシステムの運用や評価体制の整備を通じて品質管理の徹底を図り、安全で高品質な製品・サービスの提供に努めています。

調達から生産、物流、施工まで一貫した品質活動を推進しています。各部門において品質課題に取り組むとともに、部門間の連携を強化し、さらなるレベルアップを図ることを目的に、全社的な推進組織として品質保証委員会および分科会を設置し、サプライチェーン全体を通じた品質の向上に努めています。

#### 取り組み事例

- **安全で高品質な製品の提供に向けて**

製品の企画、設計、製造販売、アフターサービスまで、製品開発のプロセスを標準化し、お客様の声を取り入れ、安全性と品質についての厳格な審査、検証を行っています。お客様のさまざまな使い道を想定した試験や予見検証を綿密に行い、高い品質レベルを確保しています。

- **従業員への各種研修を実施**

オカムラグループ全体として品質管理を徹底し、お客様の満足度を向上させるためには、一人ひとりの従業員が製品およびサービスの安全性と品質の重要性、企業としての責任に対する認識を高め、それぞれの業務において実践していくことが重要です。品質意識の浸透醸成と管理能力の向上を目的として技能職向け品質基礎教育、管理職向けQC（品質管理）実践教育等を実施しています。

## リスクマネジメント

### 各種リスクへの取り組み

サステナビリティレポート 2024  
**オカムラグループの人財戦略**  
 ▶ P.73-78

#### 人的資本・多様性

オカムラグループは、創業の精神を踏まえつつ、「人が活きる」ことを新たに経営理念として、企業の持続的成長を支える従業員一人ひとりが生き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」の二本柱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。

- 従業員一人ひとりが生き活きと働き、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企業価値を向上させる。
- 経営戦略を実現するために必要な人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。
- 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（経営理念）の浸透とチームワークの強化で経営目標を達成する。

#### 取り組み事例

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ます。

##### 人財育成

従業員一人ひとりのキャリアジャーニーを描くための環境を整備することを通じて、従業員のキャリア自律を促す取り組みを実施しています。企業内大学「オカムラ ユニバーシティ（略称：オカユニ）」を開講し、非正規従業員、派遣社員や関係会社の従業員を含むオカムラグループで働くすべての人がスキルアップし、キャリアについて考えられる講座を設けています。また、社内公募のチャレンジ制度・グローバル人財育成制度の刷新や、タレントマネジメントシステムの導入によりキャリアの見える化等を実施しています。

##### 働きがい改革

従業員の働きがいを定点観測するため、外部機関を利用したエンゲージメントサーベイを2023年8月に実施しました。回答率は97.7%、全社の結果平均はAからDのうち、CCCLレーティングでした。結果を踏まえ、「会社方針と自分の仕事のつながり強化」「上下間のコミュニケーション強化」「働きやすさの追求」を重点課題とし具体的な施策を進めています。

#### 働きがい会議の実施

2023年度からオカムラでは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」を各部門で所属長が主導して開催しています。2023年度は「なぜいま『働きがい』について考える必要があるのか」というテーマで実施しました。オカムラ全部門のうち95%が「働きがい会議」を実施し、そのうち97%の

所属長は「意義を感じた」とアンケートに回答しています。

2024年度は「オカムラの働きがい改革のいま」というテーマで、所属長が社会的な背景、オカムラのパーパスやミッション、そして「従業員が活きる」ことを実現するために会社が本気で取り組んでいることなどをプレゼンテーションしました。

ワークショップでは「働きがいの向上に向けた部門内ディスカッション」として2023年8月に実施したエンゲージメントサーベイの結果より、組織の強みや弱みを洗い出し、働きがいをより高めていくためのアクションプランを部門で話し合いました。

# ステークホルダーエンゲージメント

オカムラグループはパーパス「人が活きる社会の実現」へ向けてさまざまな機会を通じて幅広いステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図り、いただいたご期待やご要望を、経営の充実や取り組みの改善につなげ、社会から信頼され愛される企業を目指します。「お客様」「販売店様」「お取引先」「株主・投資家」「従業員とその家族」「社会・行政」を特に重要なステークホルダーとして、基本姿勢の下、さまざまなコミュニケーションを図っています。

 サステナビリティレポート2024  
「ステークホルダーエンゲージメント」▶ P.23-24

ステークホルダー	基本姿勢	主な活動・コミュニケーションツール	頻度・件数・回数	経営や製品・サービスへの反映
お客様	「人が活きる社会の実現」に向け、確かな品質と安全性を追求した創造性豊かな製品・サービスを社会に提供し、新しい価値・市場・トレンドの創出に挑戦し続けます。「安全で高品質な製品・サービスの提供」を「行動規範」に明記し、お客様の満足度の向上につながる製品・サービスを提供することを目指します。	お客様相談室 アフターメンテナンス（点検・修理） 製品情報の発信、納入事例集・情報誌の発行	日常的（お問い合わせ件数2023年度18,727件） 日常的 日常的	●寄せられたご意見やご指摘に基づく製品・サービスの改善 ●新しい価値・トレンドのご提案
販売店様	お客様の多様なニーズにきめ細かく対応するために、直接販売だけでなく、販売店様を通じた製品販売も行っています。販売店様は私たちのパートナーであり、オカムラにとってのお客様でもあるという考えの下に、顧客満足の最大化という共通の目標に向けて、相互に企業価値を高めていきます。	取扱製品別販売店会 各種研修会 販売店様向け情報サイト	日常的 日常的 日常的	●寄せられたご意見に基づく製品・サービスの改善 ●各種販売店様向け施策の改善
お取引先	「購買の基本方針」の中で、「取引は自由競争を原則とし、取引先とは対等の立場で相互信頼に基づく共存共栄を図る」との考え方を明記し、協力関係強化に向けた取り組みを推進しています。「サステナブル調達ガイドライン」を定め、お取引先との公正・公平な取引を前提に、相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティの側面を重視した調達活動を推進します。	情報交換会、技術交流会 定期面談、訪問 電子ネットワークシステム	日常的 日常的 日常的	●相互の連携による事業面の改善活動やサステナビリティを重視した調達活動の強化
株主・投資家	事業の発展と企業価値の持続的な向上により株主価値の拡大に努めます。また、株主・投資家の皆様からより高い信頼を得られるよう、適時・適切な情報開示を行うとともに、さまざまな機会を通じたコミュニケーションの充実により、株主・投資家の皆様にとって有用と思われる情報を積極的に開示し、透明性の高い経営を目指します。	株主総会 決算説明会 統合報告書発行 個別ミーティング スモールミーティング・施設見学会等 情報誌、ウェブサイト 個人株主・個人投資家向けアンケート	年1回 年2回 年1回 随時（2023年度123件） 随時（2023年度4件） 随時 随時	●さまざまな機会を通じたコミュニケーションの充実による経営の透明性強化
従業員とその家族	従業員とともに企業を発展させる協力者、チームの一員と位置付け、従業員の相互協力を重視した事業活動を通じて、より大きな成果を生み出すことを目指しています。また、公正な労使関係を基調に、従業員一人ひとりが生き生きと働くことのできる職場づくりを進め、企業の成長と従業員のWork in Lifeに結びつけています。	労使での話し合い 従業員の「Work in Life」実現に向けた取り組み ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進活動	日常的 日常的 日常的	●従業員の働きがい向上に向けた人財育成と働きがい改革の推進施策への展開
社会・行政	社是の一つである「奉仕」の実践として、事業を行う地域の住民の皆様、行政機関、企業、さまざまな分野の団体、さらには次代を担う若い世代など、多くの方々と積極的に対話・交流を行い、社会との共生を図り持続可能な社会の構築に貢献します。	行政機関との対話 生産事業所所在自治体との各種コミュニケーション 地域社会貢献活動 刊行物やウェブサイトでの情報発信	随時 日常的 随時 日常的	●地域・社会とのよりよい関係構築のための各種施策に反映