

okamura

オカムラグループ

Integrated Report 2025

統合報告書 2025

Contents

オカムラの現在を伝える	成長に向けた意志を語る	価値創造の仕組みを紐解く	中長期の成長に向けた戦略とその成果	企業価値向上を支えるコーポレート・ガバナンス	重要な指標を伝える
1	2	3	4	5	6
会社概要	トップメッセージ	価値創造ストーリー	成長戦略	経営基盤	重要指標
4 オカムラの存在意義（パーパス） 5 経営理念「オカムラウェイ」 6 オカムラグループの事業 7 数字で見るオカムラ	9 トップメッセージ	17 オカムラグループのあゆみ 19 経営方針 20 解決すべき社会課題と提供価値 21 価値創造ストーリー全体像 22 オカムラグループの強み	25 中期経営計画2025の概要 27 財務担当役員メッセージ 30 事業別戦略 30 オフィス環境事業 33 海外事業 34 商環境事業 37 物流システム事業 40 パワートレーン事業 41 生産供給体制 42 人事・人財育成／DX戦略／地球環境への取り組み 44 人事・人財育成 47 DX戦略 49 地球環境への取り組み	53 役員一覧 55 コーポレート・ガバナンス 61 社外取締役座談会 64 リスクマネジメント 70 ステークホルダーエンゲージメント	72 オカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題） 73 マテリアリティのKPIと進捗 75 社会からの評価 76 5年間の連結財務サマリー 77 会社情報・株式情報

参照ガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」

報告対象期間

- 2024年度（2024年4月1日～2025年3月31日）
- *一部の活動については、2025年4月以降の内容を含む

報告対象範囲

- オカムラグループ（株式会社オカムラおよび関係会社）
関係会社についてはこちらをご覧ください
▶<https://www.okamura.co.jp/corporate/outline/group.html>

レポート内表記

- オカムラグループ：株式会社オカムラおよび関係会社
- オカムラ：株式会社オカムラ単体またはブランドとしてのオカムラ

将来の見通しに関する注意事項

本レポートに記載されているオカムラグループの将来に関する予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。実際の業績は、経済状況や為替相場などさまざまな要因により、これらの業績予想と異なる可能性があることをご承知おください。

「オカムラグループ 統合報告書2025」の発行にあたって

オカムラグループではサステナビリティレポートに加え、2023年より財務・非財務情報とグループの経営方針・経営戦略をより統合的に報告するため「オカムラグループ 統合報告書」を発行しています。

「オカムラグループ 統合報告書」は、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様へ、当社グループへの理解をより一層深めていただくことを念頭に編集いたしました。

当社グループのパーパス（存在意義）「人が活きる社会の実現」を軸に、これまでの歩みや培ってきた強みが中長期に向けた事業戦略・成長戦略にどのように結び付いているのか、わかりやすくお伝えできるように努めています。

「オカムラグループ 統合報告書2025」では、「中期経営計画2025」（2023年5月発表）の進捗をお伝えするとともに、当社グループの持続的な成長に向けた価値創造プロセスや、各事業の具体的な戦略、それらを支える取り組みや体制について掲載しています。統合報告書では中長期の価値創造に向けた事業戦略を中心に、サステナビリティレポートではサステナビリティに関する活動やESGデータといった掲載情報のすみ分けを行い、併せてご活用いただけるよう掲載内容の連携を図っています。

今後も、適切な情報発信を通じて幅広いステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図ることで当社グループへのご理解を深めていただき、企業価値のさらなる向上と社会課題の解決に取り組んでまいります。

本統合報告書を通じて、ステークホルダーの皆様との対話がさらに深まるきっかけとなれば幸いです。

情報開示体系

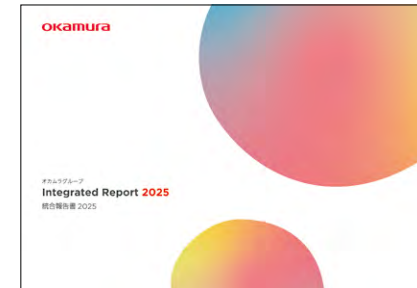
財務情報

非財務情報

統合報告書

中長期の価値創造に向けた経営方針、経営戦略など、財務情報と非財務情報を統合的に報告

- トップメッセージ
- 価値創造ストーリー
- 成長戦略
- コーポレート・ガバナンス



IR情報（ウェブサイト）

主に株主・投資家の皆様に向けた事業概況、財務情報および株式情報の開示

- 有価証券報告書
- 決算短信
- 決算説明会資料
- 中期経営計画発表資料
- 株式情報
- コーポレート・ガバナンス報告書



<https://ir.okamura.co.jp/>

サステナビリティレポート

幅広いステークホルダーの皆様に向けたサステナビリティに関する活動などの非財務情報の開示

- サステナビリティ推進
- ステークホルダーエンゲージメント
- 地球環境への取り組み
- 安全で高品質な製品・サービスへの取り組み
- 人財への取り組み
- コーポレート・ガバナンス
- 人権の尊重
- ESGデータ集



<https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/>

1

会社概要

Contents

- 4 オカムラの存在意義（パーパス）
- 5 経営理念「オカムラウェイ」
- 6 オカムラグループの事業
- 7 数字で見るオカムラ

オカムラの存在意義（パーパス）

人が活きる社会の実現

一人ひとりが「活きる」ことこそが、
持続可能な社会の実現につながる。

その信念と使命感のもとに、オカムラは、すべての人々が
笑顔で生き活きと働き暮らせる社会を実現していきます。

「人が活きる」という価値観について

「人が活きる」とは、それぞれが個性を発揮しながら、自分らしく生き活きと働き暮らすことができることを意味しています。また、自分を取り巻く人々や組織とのよい関係性の中で、新しい価値が生まれてくる状態も表しています。つまり、一人ひとりが自ら活き、また他者と互いに活かし合うことで、仕事も会社も、そして社会全体も生きてくる。私たちオカムラは、この「人が活きる」という考えに基づき、持続可能な社会の実現を通じて、社会に貢献していきます。



経営理念「オカムラウェイ」

パーパス「人が活きる社会の実現」に向けて、私たちがいつも共有する大切な理念がオカムラウェイです。
オカムラウェイは「オカムラのミッション」「オカムラ宣言」「私たちの基本姿勢」の3つで構成されており、
その根底には、創業の精神、社是、モットーという、私たちのDNAがあります。



オカムラグループの事業

事業別戦略
▶ P.30-40

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年度業績

売上高

3,145 億円

経常利益

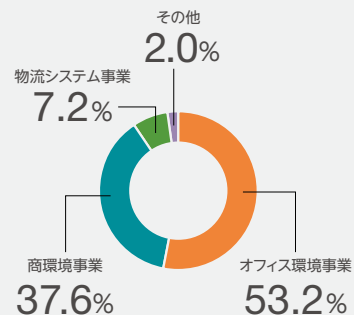
264 億円

当期純利益*

220 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



オフィスや学校などの教育施設、劇場・ミュージアムなどの文化施設、専門性の高い研究・医療施設、自治体庁舎などの幅広い領域において、多様な働き方の提案や機能性と快適性を追求した製品・サービスを通して、最適な空間づくりを行っています。

売上高

1,673 億円

営業利益

173 億円

商環境事業



社会環境や市場の変化に伴う小売業の変化をいち早く捉え、デザイナーによるレイアウトや内装のプランニングから什器の製造、施工、メンテナンスまで、お店づくりをトータルにサポートします。

売上高

1,183 億円

営業利益

47 億円

物流システム事業



ロジスティクスの合理化を追求し、実践を通して、常に新しい物流システム機器を開発、提供しています。より早く正確で安全な物流に向けて、物流システムの改善提案からソフトウェアの開発、機器導入、運用支援、アフターサービスまでサポートします。

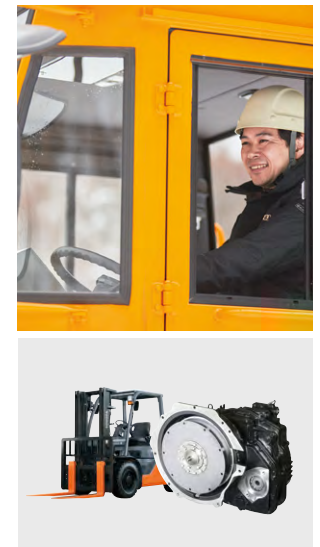
売上高

225 億円

営業利益

16 億円

パワートレイン事業



産業・建設車両の心臓部であるトルクコンバータやトランスミッションを開発・製造しています。要望に沿ったカスタマイズや質の高い製品を効率的に生産し、徹底した品質管理で製品を提供しています。

数字で見るオカムラ

創業年 **1945** 年

従業員数(連結) **5,687** 名 (2025年3月31日時点)

確かな成長と安定配当の維持

(2024年度)

売上高 [**3,145** 億円]

5年成長率(CAGR)

6.5 %

営業利益 [**239** 億円]

5年成長率(CAGR)

14.0 %

ROE [**12.3** %]

4期連続

10 %以上達成

配当性向 [**40.4** %]

4期連続増配

15 期連続減配なし

 財務担当役員メッセージ ▶ P.27-29

人財育成と働きがい改革

2期連続の
賃上げを実施

大卒初任給

30 万円

(2024年度)

男性育児休職
取得率・取得平均日数

取得率

平均

69.2 % **92.0** 日

(2024年3月21日～2025年3月20日)

従業員一人当たりの
平均教育・研修費
[**63,899** 円]

2021年度比

2 倍

(2024年度)

持続可能な社会づくりへの貢献

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 CO₂排出量

2020年度比

30.8 %削減

(2024年度)

 人事・人財育成 ▶ P.44-46

 地球環境への取り組み ▶ P.49-51

2

トップメッセージ

オカムラグループが展開中の「中期経営計画 2025」は2年目を終わりました。

2024年度も順調な業績で終え、最終年度目標を上方修正するとともに、

「需要創出型企業」への変革がさらに大きく進展しました。

ここでは創立80周年を一つの節目としながら、時代あるいは環境を超えて経営に通底する考え、事業展開の状況や今後の展望について代表取締役の中村がご説明します。

トップメッセージ

80年の挑戦を胸に
需要創出型企业として
次の時代を切り拓く

代表取締役 社長執行役員 中村 雅行



トップメッセージ

オカムラの歩みと市場を創る力の原点

変化を先取りし、 世の中にない価値を形にしてきた挑戦と哲学

当社は2025年10月、創立80周年を迎えました。2024年度の決算では、連結売上高3,000億円を突破し、グループとして着実な成長を遂げています。まずは、今日までオカムラグループを支えてくださったすべてのステークホルダーの皆様に、心より感謝申し上げます。

オカムラグループは「人が活きる社会の実現」をパーパス（存在意義）とし、オフィスや商業施設、工場、物流施設など、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ています。経営理念を体系化した「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。」をミッションとしています。

当社の歩みを振り返ると、1945年、終戦と同時に創業者の吉原謙二郎は、勤務していた日本飛行機株式会社の分工場が操業停止となった後、航空機の技術者仲間とともに、資金・技術・労働力を持ち寄り「協同の工業・岡村製作所」を設立しました。創業期から変わらず受け継いできたのは、時代の変化を捉え、まだ世の中にない価値を構想し、形にしていく姿勢です。

創業時は日常生活用品を製作しており、次に製作するものとしてスチール家具を主力製品にすると決めたのですが、戦後間もない日本において家具はほぼ木製だったため、業界では異端視されました。1959年に創業者を中心とした当時の経営陣が米国視察をした際、現地で訪れたオフィスすべてでスチール家具が使用されているのを目の当たりにし、その品質の高さとスチール家具の成長性を確信しました。また、スーパーマーケットでも質の高いスチール製システム什器が使用されており、それをきっかけに店舗用什器の海外メーカーと技術提携を進めました。その後、スチール家具は市場の主流となり、当社の「よい品は結局おトクです」をモットーとした品

質へのこだわりとともに事業の発展につながっています。困難に直面しても諦めず挑戦を続け、確かなものづくりを貫き、市場を創ることに取り組む姿勢は今日まで脈々と受け継がれています。

現在、オカムラグループを取り巻く環境は、人口減少、デジタル化、グローバル化といった大きな変化の渦中にあります。人口減少は国内市場縮小などの課題をもたらしますが、デジタル化は働き方や空間を変え、グローバル化は新たな市場やパートナーシップを広げる機会となります。

私たちはこれまでも、時代の変化を先取りし市場を創ることで成長してきました。この“創る力”を原動力に、「中期経営計画2025」最終年度の2025年度は、「需要創出型企業」への変革を加速します。人手不足や環境負荷といった社会課題を起点に、省力化什器や省エネ製品の開発、デジタルとリアルを融合した新しい空間づくりに挑戦し、変化する社会と市場で提供価値を進化させていきます。

オカムラの事業姿勢

環境変化を未来の市場に変える力

市場を創るということは、種をまくことに似ています。まだ誰もその存在に気付かない土の中に、未来の可能性を宿した種をまく。芽が出るまでの間は、外からは何も変わらないように見えるかもしれませんが。それでも信じて変化の兆しを見極め、形になるまで根気よく育てる——これが、オカムラの事業姿勢です。

オフィス環境事業で言えば、コロナ禍で急速に広がったテレワーク。オンライン会議や集中作業のための個室型ワークブース「テレキューブ by オカムラ」は、オフィスや駅、公共施設へと一気に普及しました。これは、社会環境の変化に即応し、瞬く間に芽吹いた種でした。やがて社会は出社回帰へと移行してきていますが、仕事の内容に合わせて時間や場所を選んで働くABW（Activity Based Working）が働



経営理念
「オカムラウェイ」

▶ P.5



オカムラグループ
のあゆみ

▶ P.17-18

トップメッセージ

き方の主流となりました。そこで新たに浮かび上がったのがフリーアドレスに対応した電源の確保というニーズです。これに应运って開発したのが、持ち運び自由なパソコンなどへ給電できるポータブルバッテリー「OC」です。開発当初は必要性を疑問視する声もありましたが、「これからの働き方には必ず求められる」と信じて製品化したところ、さまざまな空間で活用され、大きく売り上げを伸ばしています。

一方、芽吹くまでに時間を要する種もあります。商環境事業の「スライド棚」は従業員の補充作業時間を82%削減（オカムラ調べ）できる製品として1993年に発売しましたが、当初、利用は限定的でした。しかし、近年の深刻な人手不足を背景に、省力化効果が再評価され、今では多くの店舗で当たり前に使われる存在になっています。さらに、什器とデジタルを融合させた新たな芽も広がりつつあります。店舗での無人レジ化の流れを捉え、電機メーカーと協業し、お客様自身がカート上で決済できる重量センサー搭載ショッピングカートを導入しています。また、デジタルサイネージによる売り場の最適情報発信で購買を促す取り組みも進めています。これらは人手不足時代における店舗運営のあり方を大きく変え、新たな需要につながっています。

物流システム事業では、ロボットが自動で商品を取り出す「AutoStore（オートストア）」を国内でいち早く販売し、大手企業での初期採用から多様な業界・業態へと拡大、事業の幹を担うまで成長しています。

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2つから生まれる「顧客との信頼関係」です。変化の兆しを捉え、価値を形にし、3つの強みを活かしてそれを社会に根付かせる、それこそが私たちが提供する新しい価値です。新しい価値は、芽が出る前の時間が最も長く、外からは動きが見えないほど、静かなものです。

社会構造や働き方、消費行動が大きく変化する中、私たちはこれまでに培ってきた「顧客課題解決力」「確かなものづくり」「顧客との信頼関係」の3つの強みを、さらに磨き上げていきます。オフィス環境、商環境、物流システム、海外といったあら

ゆる分野で、新たな事業機会が着実に形になりつつあります。今後は、デジタルとモノを融合させた取り組みを拡大し、価値創造のスピードを高めながらビジネスモデルを進化させていきます。

中期経営計画2025の進展

事業横断の力と現場の挑戦が生み出す、持続的成長

2023年度は、「中期経営計画2025」の初年度として、「需要創出型企業」への変革がさらに前進した一年でした。私たちは、変化の兆しを素早く捉え、それを形にし、顧客に届ける力を事業のあらゆる場面で発揮することで、確実に成長へとつなげることができました。

中期経営計画2025で目指すもの

新たな
需要の創出

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



オカムラグループ
の強み

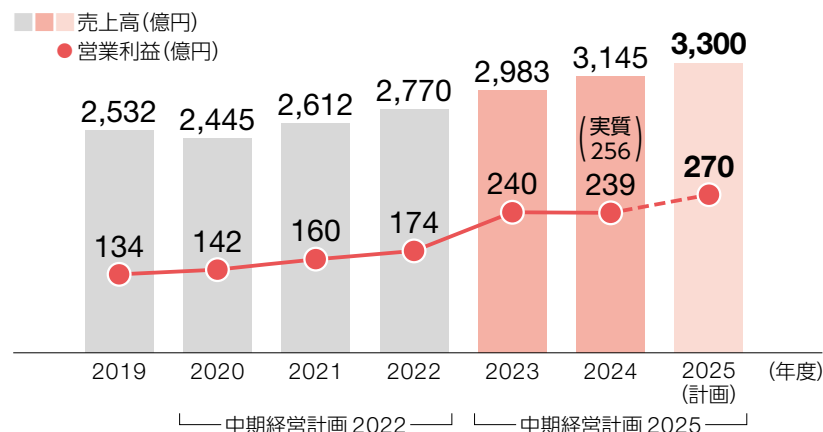
▶ P.22-23

トップメッセージ

外部環境を振り返ると、コロナ禍を経て国内外で人流と経済活動が回復し、インバウンド需要も拡大しました。一方で、円安の進行に伴う原材料やエネルギーコストの上昇、物流コストの高止まり、労働人口減少による人手不足など、事業環境は依然として厳しさが増えています。こうした状況の中、多くの企業が省人化や生産性向上への投資を加速させており、当社にとっては新たな需要創出の機会が広がりました。

中期経営計画2年目の2024年度、オフィス環境事業、商環境事業、物流システム事業はいずれも売上高において過去最高を更新しました。オフィス環境事業は、ハイブリッドワークの定着や人材獲得競争の激化といった働き方の変化に即応し、オフィスリニューアル需要を的確に捉えることで顧客に新しい価値を提案する機会を拡大し、のれん償却の影響を除けば、過去最高のセグメント営業利益となりました。商環境事業は今後の需要への対応に向けた体制強化に伴う人件費増で減益となったものの、物流システム事業は自動化・省力化ソリューションの需要を背景に大幅な増益を果たし、全社利益を力強く下支えしました。その結果、のれん償却を除けば、実質的に全社で過去最高の営業利益を達成しました。

売上高・営業利益推移



(注) 億円未満を四捨五入して記載

こうした成果を支えたのが、毎年積み重ねてきた価格転嫁の浸透と、現在取り組んでいるサプライチェーン改革です。企業の決算や人事異動が多い2、3月はオフィスリニューアルを含め最大の需要期ですが、この時期に注文が集中するため、業界として3月まで製品を切らずに供給し続けることが難しいという課題がありました。その解決に向け、販売や生産などの部門横断で常備在庫品を売れ筋製品に絞り込むプロジェクトを実施しました。さまざまなプロセスを経て、常備在庫品の対象を売れ筋製品中心に絞り込んだことで在庫管理と生産計画が最適化され、お客様が欲しい時に欲しい物をお届けすることが可能となり、常備在庫品の売上は前年の1.3倍に拡大しました。さらに、在庫管理の効率化によって受注生産品の製造余力が生まれ、受注生産品の売上も1.2倍に増加。需要期終盤の3月末までお客様の需要にしっかりと応え続け、安定した販売を維持することができました。その結果、第4四半期のオフィス環境事業では売上高が前年同期比111%、営業利益は131%と大幅に伸びました。これは、サプライチェーン改革が需要期の販売機会を最大限に活かし、収益性を高める仕組みとして確実に機能していることを数値でも裏付ける結果となりました。

こうした成果の背景には、現場と経営層が一体となって、変化の兆しを捉え、それに対応した事業構造変革の取り組みがあります。サプライチェーン改革を通じて、各事業間での知見共有や連携が進んだことで、提案力の質と市場変化への対応速度が大きく向上しました。このような改革と全社の横断的な連携が相乗効果を生み、最終年度に向けた成長の土台は一層強固なものになりました。私たちは、この土台の上で変化を機会に変える挑戦をさらに加速させ、社会に必要とされる新たな価値を創り続けます。



中期経営計画
2025の概要

▶ P.25-26



事業別戦略

▶ P.30-40

トップメッセージ

経営基盤の強化

投資と改革で、 環境変化を成長機会に変える体質へ

変化が激しく先行きの見えない時代において、中長期的な成長の実現に向けて、新たな需要の創出と変化に対応できる経営基盤の強化に取り組んでいます。また「中期経営計画2025」の最終年度に向けた成長の土台を確実に次の成長へとつなげます。

人財育成と働きがいの向上においては、グループ全体で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「オカムラキャリアジャーニー」という施策を進めています。2025年4月には、人財育成の取り組みを推進していくための場「CROSSGATE（クロスゲート）」を開設しました。人財育成はこうした会社の施策や制度整備が不可欠です。同時に、従業員一人ひとりが自らのありたい姿を描き、必要な知識やスキルを身に付け、働きがいを感じながら自ら成長していく主体性も重要です。この2つの力を互いに作用させながら、企業としての持続的な成長を実現していきます。また、当社では、未来への成長を見据えた戦略的な人的投資として、前年に続き高水準の賃上げを実施しました（2024年度7.3%、2025年度5.48%）。人財の確保・定着と働きがい改革を同時に推進し、従業員一人ひとりが能力を発揮しやすい環境を整えています。

デジタル技術の活用については、課題感や改善意欲を持った従業員が、学びと実践を通じてアイデアを形にできる場として「DXラーニングプラットフォーム（DXLP）」を展開しています。現場発の着想をデジタルで実現することで、AIを活用した業務改善やメタバースでのデータ販売など、多様な分野で成果が生まれ始めています。

成長領域への戦略的投資についてですが、商環境事業では冷凍食品市場の拡大を背景に、冷凍冷蔵ショーケースの需要が引き続き堅調に推移しています。こうし

た需要に応えるため、長野県の須坂工場設立に大型投資を行い、省エネ型製品の開発と生産能力を強化しました。これにより、今後の需要増にも安定的に対応できる供給基盤を確立しています。物流システム事業では、自動倉庫やロボットを活用したソリューションの拡充を進め、自律・遠隔操作ハイブリッド型ロボットによる物流自動化ソリューション「PROGRESS ONE（プログレスワン）」の事業化に向けた動きなど、将来の物流インフラを形づくる取り組みが着実に進行しています。

また、海外展開の加速も進んでいます。東南アジアでは、オフィスのデザイン・設計・施工を一体で手掛けるDB&B社が、シンガポールをはじめ主要都市での大型案件受注や多国籍企業との取引拡大により、着実に事業規模を拡大しています。加えて、北米・欧州市場への足掛かりとして英国の高級家具ブランドBoss Design社を買収しました。この買収により、国内で培ったオカムラのプレゼンスと、Boss Design社が持つ英国・欧州・中東での強みを相互に活かし、グループ全体の販売地域を広げていきます。さらに、双方の代理店ネットワークを活用して北米市場への参入を加速し、英国・米国の生産拠点や国内での生産体制を活用することで、供給の柔軟性とコスト競争力を高めます。製品ラインアップの拡充は、国内外での総合的な提案力を高めることにもつながります。国内のオフィス空間も、造作家具やルースファニチャーを取り入れた多様な環境へと変化しており、Boss Design社の家具はそのニーズに応える戦略的な強みとなります。こうした取り組みを通じて、グローバルにおける高付加価値オフィス家具市場への本格参入と、持続的な成長の実現を目指します。

なお、これからの成長のための広義の経営基盤の強化という観点では、地球環境への取り組みやガバナンス強化も重要なテーマです。地球環境への取り組みでは、複合的に関連する環境危機に対し、カーボンニュートラル・ネイチャーポジティブ・サーキュラーエコノミーの実現を統合的に捉え、取り組みを前進させていきます。ガバナンス強化の領域においては、2024年度は社外役員による社内拠点への訪問や情報交換会の実施など、社外役員が当社の事業を理解し、交流する機会の拡充を



生産供給体制

▶ P.41



人事・人財育成／
DX戦略／地球
環境への取り組み

▶ P.42-51

トップメッセージ

図りました。これからも常にステークホルダーの皆様から信頼される透明性高い経営を担保すべく、ガバナンス強化を経営の最重要課題の一つとして位置付け取り組んでまいります。

これらの経営基盤強化の取り組みにより、中期経営計画2025の最終年度目標を売上高3,300億円、営業利益270億円に上方修正しました。強化された経営基盤により、変化の激しい市場環境においても安定的かつ持続的な成長を可能にする体質へと進化しています。この基盤を起点として、次の時代に必要とされる価値を創造する挑戦を続けていきます。

2025年度定量目標

	2022年度	2025年度目標 (発表時)	2025年度修正目標 (2025年5月9日修正)	2022～2025年度
売上高	2,770億円	3,000億円以上	3,300億円	+530億円
営業利益率	6.3%	8.0%	8.2%	+1.9pts
営業利益	174億円	240億円	270億円	+96億円
ROE	8.8%*	10.0%	10.0%	+1.2pts

*有価証券売却益を除外（除外前：10.8%）

オカムラの果たす役割

次の時代に必要な価値を創る

私たちが経営基盤の強化を進めてきた一方で、事業環境は今、かつてないスピードで変化しています。労働人口の減少や人材不足の深刻化、デジタル技術の急速な進化、グローバル市場での競争激化など、企業活動の前提が根本から変わりつつあります。

特にデジタル活用は今後10年で大きく進展が見込まれています。世界経済フォーラムは、今後10年間に創出される新たな価値の70%以上がデジタル由来になると予測しています。こうした背景を踏まえると、もはやデジタル活用は選択肢ではなく、企業が生き残るための前提条件であると言えるでしょう。

このような時代においては、従来の延長線上の取り組みや部分的な改善だけでは、持続的成長と企業価値の向上は望めません。必要なのは、これまでの取り組みを俯瞰し、デジタルや新たな知見を戦略的に活用しながら、ビジネスの仕組みそのものを再設計する力です。そして、その力を真に発揮できるかどうかは、最終的には「働く人」にかかっています。経営基盤の強化として「人材育成と働きがいの向上」を最初に掲げているのはそのためです。

私自身、現場での経験を通じてその重要性を痛感してきました。私は今から約50年前、「物流の改革」に魅力を感じて当社（当時：岡村製作所）に入社しました。



中期経営計画
2025の概要

▶ P.25-26



財務担当役員
メッセージ

▶ P.27-29



海外事業

▶ P.33



人事・人材育成／
DX戦略／地球
環境への取り組み

▶ P.42-51

トップメッセージ

最初は配送センターに配属され、その後、配送部門の監査担当や施工部門などの現場を経験しました。当初は会社の仕組みもわかっておらず、改革を任されることもありませんでしたが、今振り返ると、現場での苦労や経験こそが私の成長の源になったと実感しています。現場を知り、体感したからこそ、会社を理解し、改善・改革のきっかけを得ることができたのだと考えています。こうした経験を重ねる中で、「目の前の常識や慣習が、必ずしも最適解ではない」ことを何度も実感しました。事実と根拠を丹念に集め、課題の本質を見極めることで、既存の枠組みに捉われない新しい発想が生まれます。その結果、事実と根拠に基づき、既成概念を超えて導き出される答えは、時に常識を覆す「面白い答え」となり、社会やお客様の期待を超える価値を生み出すと考えています。

このような考え方に基づいて、オカムラグループでは、次世代リーダー研修、デザインシンキング、オカムラビジネススクールなど、将来のリーダーや現場の変革者を育てるための実践的なプログラムを積極的に展開しています。私自身も登壇し、先輩から受け継いだ想いやノウハウ、知見、技術・技能、文化などの暗黙知を次世代へ伝えるとともに、論理構造や原理原則をしっかり学んでもらい、ケーススタディで徹底的に考え抜く力の養成に取り組んでいます。

売上高3,000億円を超えた今、さらにお客様、社会の役に立つためには、既存の枠にとらわれず、事業領域を柔軟かつ果敢に広げていくことが必要だと考えています。働く場や暮らしの場といった場づくりだけでなく、働き方、暮らし方といったワークスタイルや店舗運営の方法まで、顧客課題解決の領域を広げていきたいと考えています。また、海外市場での挑戦をさらに広げていきます。現場で鍛えられた人財が、自ら課題を見つけ、解決策を形にし、新たな価値として社会に届けることで、オカムラはこれからも進化を続けます。

オカムラグループの未来展望

世界一の座り心地と面白い答えを目指し、挑戦を続けていく

オカムラが培ってきたのは、確かなものづくりの力と変化に挑み続ける姿勢です。先人たちが築いてきたことを継承することは大切ですが、そのやり方を踏襲するだけでは、時代の変化を捉え、未来における新たな価値を創ることはできません。未来を切り拓く力は、一人ひとりが変化を恐れず、自らを鍛え、挑戦し続ける姿勢から生まれます。会社を変えるのは会社そのものではなく、社員一人ひとりの考え方と行動。その積み重ねこそが、次の未来を切り拓く原動力であると考えています。

製品づくりで目標にしていることの一つに「世界一座り心地の良いチェア」を作ることがあります。製品づくりには「他社には絶対に真似のできない特徴」が必要です。そして、世界でオカムラブランド（製品）を浸透させていくには、絶対的な特徴が必要です。それがチェアの場合は「座り心地」なのです。この「座り心地」には個人差があり誰が座っても「世界一」だと言ってもらうには相当の努力と技術が必要なのかもしれません。しかし、世界一を追求していく姿勢こそが大切なのです。これからも、オカムラブランドを選び続けていただける製品づくりを目指していきます。と同時に、これからの新たな時代の変化の中で、“何か面白い答えを出す会社”“課題解決してくれる会社”でありたいと考えています。

オカムラグループは、現場での気付きや創意工夫を大切にしながら、時代の波を読み、変化を先取りし、社会や顧客の課題解決に真摯に向き合う姿勢をこれからも貫いていきます。選ばれるブランドであるための挑戦を続け、お客様や社会に対して“面白い答えが出せる”会社でありたいと願うのと同時に、ステークホルダーの皆様から期待され、愛される企業を目指して、私たちは進化を続けながら前進していきます。



価値創造
ストーリー全体像

▶ P.21

3

価値創造ストーリー

オカムラグループは「人が活きる社会の実現」を目指しています。
その目指す姿の実現と価値創造の仕組みを経営方針と3つの強みから紐解きます。

Contents

- 17 オカムラグループのあゆみ
- 19 経営方針
 - 20 解決すべき社会課題と提供価値
- 21 価値創造ストーリー全体像
- 22 オカムラグループの強み

オカムラグループのあゆみ

質の高い製品とサービスで「人が活きる」さまざまなシーンを支えるオカムラグループ。

その価値創造は、時代を超えて受け継がれてきた想いに源泉をたどることができます。

需要創出型企業として新たな時代を拓く私たちは、何を未来に伝えていくのか。その答えはこれまでの歩みの中にあります。

創業1945～1950年代 オカムラグループの原点

1945年、神奈川県横浜市磯子区岡村町、創業者の設立の主旨に賛同した航空機の技術者が集まり、資金、技術、労働力を提供し合う形で「協同の工業・岡村製作所」を立ち上げました。これがオカムラグループの原点です。

創業当時は鍋や釜など日常生活用品をつくっていましたが、その後米軍クラブ向けのスチール製家具を製造したことから、デスクやイスなどのオフィス向けスチール家具の製造へと展開していきました。スチール家具製造の技術は、当時木製であった商品陳列棚のスチール化に活かされ、スチール製のストア用陳列棚（ Gondola ）の製造を始めました。また、創業者をはじめとする創業以来の当社の技術者たちの「動く製品」開発への夢や情熱から、1948年よりトルクコンバータの研究開発を行っており、戦後初の通商産業大臣の製造認可を受けた国産飛行機「N-52」や、国内初のトルクコンバータ式オートマチック車「ミカサ」の開発など、当時の先進分野において優れた技術力と高品質を示しました。「動く製品」開発の技術は、今も物流システム機器やトルクコンバータの製造技術につながっています。

オカムラグループの現在の主な事業であるオフィス環境事業・商環境事業・物流システム事業・パワートレーン事業は、さまざまな挑戦と確かな技術力により創業期に基礎が築かれました。

1945 10月10日 岡村製作所創業

1947 ガーデンテーブル・チェア製造

1948 トルクコンバータ研究開発開始

1951 スチールデスク・イス生産開始

1953 戦後初の国産飛行機「N-52」完成

1955 日本初のFFオートマチック車「ミカサ」開発

1957 ストア用陳列棚（ Gondola ）発売



ガーデンテーブル・チェア



トルクコンバータ



国産飛行機「N-52」



オフィスチェア



スチール製のストア用陳列棚（ Gondola ）



国内初のオートマチック車「ミカサ」

「人を想う」こととチームワーク

創業時の「協同の工業」という言葉は、すべての従業員が平等であり、企業の繁栄を目指すチームの一員であるという考えを表しています。今日のオカムラグループが価値創造において発揮するチームワークは、この創業の精神を礎として築かれてきたものです。

これまでの事業成長において、果敢なチャレンジへの情熱と品質へのこだわりを維持し、ものづくりの力を磨き上げ、オカムラブランドの価値を高めてきたのは、創業時から培ってきた「人を想う」こととチームワークにほかなりません。私たちは、そこから生み出される強みをさらに活かし、新たな飛躍へつなげていきます。



岡村工場（1955年頃）

オカムラグループのあゆみ

1960～1970年代 海外企業との技術連携の推進

優れた機能とデザインの製品を発売したいという想いから、1963年にL.A.ダーリン社（米国、システムゴンドラ）との技術提携を結び、ストア用陳列棚と可動式間仕切の製造・販売を開始しました。その後、オールスチール社（米国、デスク・チェア）、ホルツェッフェル社（西ドイツ、収納家具）、タイラー社（米国、冷凍冷蔵ショーケース）、パーマーシャイル社（米国、パレットラック）と技術提携を結び、1970年には国産初のボルトレスラック「63型軽量棚」を開発・発売しました。

- 1960 IBMパンチカードシステム導入、事務作業の機械化
- 1965 店舗用陳列棚「Gシリーズ」発売
- 1969 産業用ロボット開発
- 1970 東京証券取引所市場第一部上場
国産初のボルトレスラック「63型軽量棚」発売
- 1975 移動間仕切「フェローウォール」発売
システムキッチン生産開始
- 1976 空圧式ロボット「RC-04型」開発
- 1977 「20シリーズチェア」発売
- 1978 ノンデフロストシステムの冷蔵ショーケース発売
「ロータリーラック」発売



20シリーズチェア



店舗用陳列棚「Gシリーズ」



ロータリーラック

1980～1990年代 OA化に対応した製品開発とデザイン性・生産力の向上

1980年に最先端デザインの中心的役割を担い、働き方の研究を行う「オフィス研究所（現：ワークデザイン研究所）」を発足。OA化による働き方やオフィスの変化に合わせ、エルゴノミクスチェアやオフィスシステムなどを開発しました。商環境事業では、デザイン性の高い冷凍冷蔵ショーケース「FONTANA（フォンターナ）」を発売し、従来の製品イメージを一新しました。また、生産拠点を拡充し生産力の向上を図りました。

- 1980 オフィス研究所発足、本社OA対応型オフィスを公開
- 1984 デスクシステム「D-10シリーズ」発売
- 1986 エルゴノミクスチェア「28シリーズ」発売
- 1988 書籍『ニューオフィスがわかる本』出版
- 1990 つくば事業所（茨城）竣工
- 1996 書籍『ワークプレイス戦略』出版
- 1997 中井事業所（神奈川）竣工
次世代オフィスシステム「プロフィス」発売
- 1998 冷凍冷蔵ショーケース「フォンターナ」発表



次世代オフィスシステム「プロフィス」



『ニューオフィスがわかる本』



冷凍冷蔵
ショーケース
「フォンターナ」

2000年代～ トータルソリューション企業への変革とグローバル展開

2002年に当社のフラッグシップとなるエルゴノミックメッシュチェア「Contessa（コンテッサ）」を発表。2018年には、トータルソリューション企業への変革とグローバル化に向けて、社名を「オカムラ」に変更。ワークブースなどこれまでにない製品を開発し、働き方の変化に合わせたオフィス空間の提案を行っています。商環境事業や物流システム事業においては、省力化・省人化に対応したソリューションを提供しています。

- 2002 ORGATEC2002（独）初出展、
エルゴノミックメッシュチェア「Contessa」を発表
- 2008 店舗用システム什器「Visplay」発売
- 2009 オカムライの博物館開設
- 2014 ロボットストレージシステム「AutoStore（オートストア）」発売
- 2015 上下昇降デスク「スイフト」発売
パレットストレージシステム「サイビスター」発売
- 2018 株式会社オカムラに社名変更
ワークブース「テレキューブ by オカムラ」発売
- 2021 ポータブルバッテリー「OC」発売
- 2024 お店のみらいを創造する研究所発足



エルゴノミックメッシュチェア
「Contessa」



パレットストレージシステム
「サイビスター」



上下昇降デスク「スイフト」

経営方針

オカムラグループの目指す「人が生きる社会の実現」に向けて、生産性停滞と国際競争力の低下、労働人口の減少、働き方の多様化、ウェルビーイングの意識の高まり、気候変動などの地球環境問題を、解決すべき社会課題と認識し、時代の流れを捉え、オカムラグループの3つの強みを磨くサイクルをさらに回転させることで、私たちの提案力と製品力を強化し、新たな需要創出型企業への変革を加速させていきます。

需要に応じてモノを売る時代は終わり、私たち自身で新たな価値を提案し、需要を創り出さなければ成長できません。お客様が抱える課題にいち早く気づき、総合的なソリューションを提案し、高品質な製品・サービスを提供することで、顧客課題を新たな需要に変えていきます。

この新たな価値の創出が未来への持続的な価値提供へとつながっていきます。オカムラグループが創造する「人が生きる場」を通じて顧客・社会価値を提供し、「人が生きる社会の実現」を目指していきます。

経営方針

新たな需要の創出

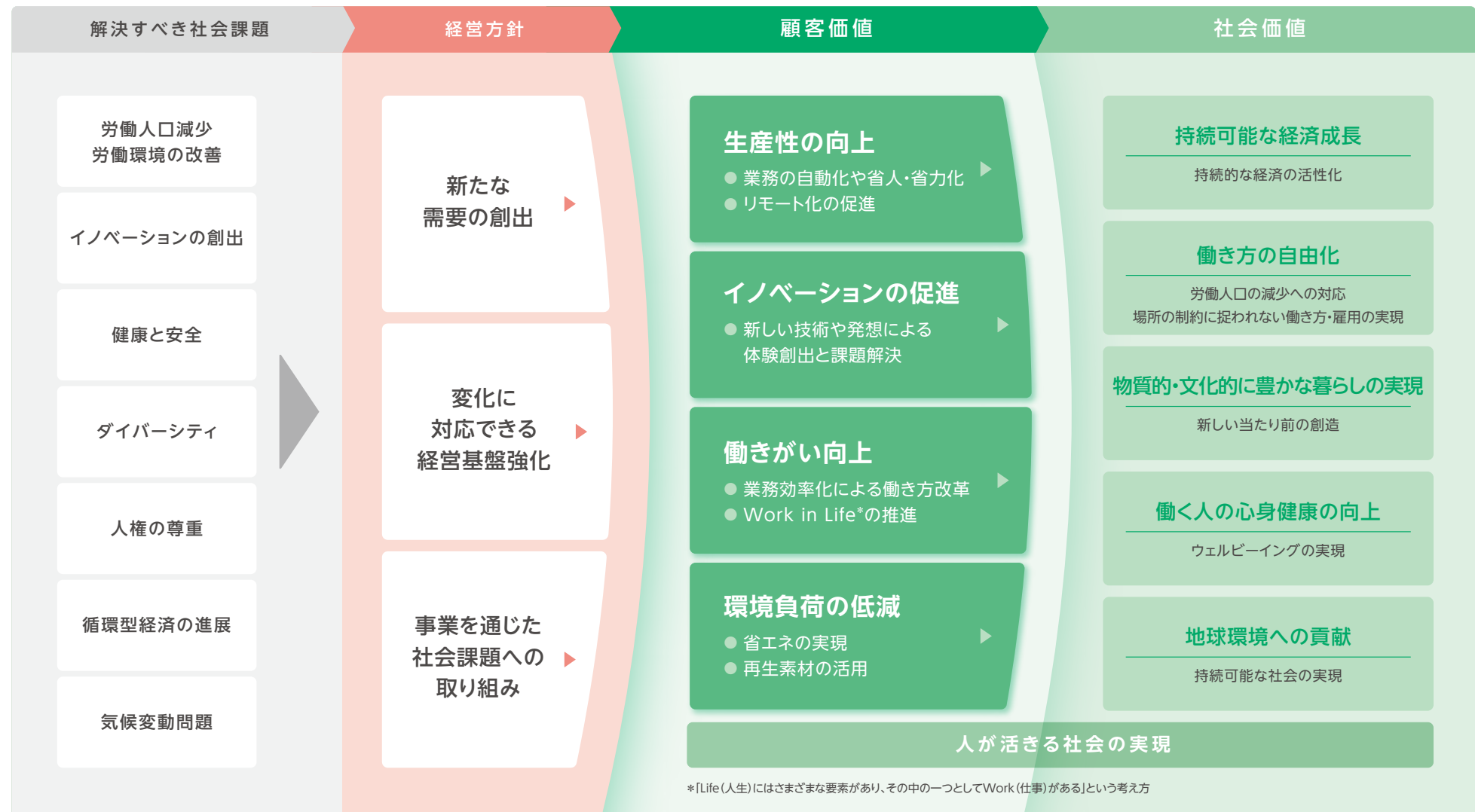
変化に対応できる
経営基盤強化

事業を通じた
社会課題への取り組み

経営方針

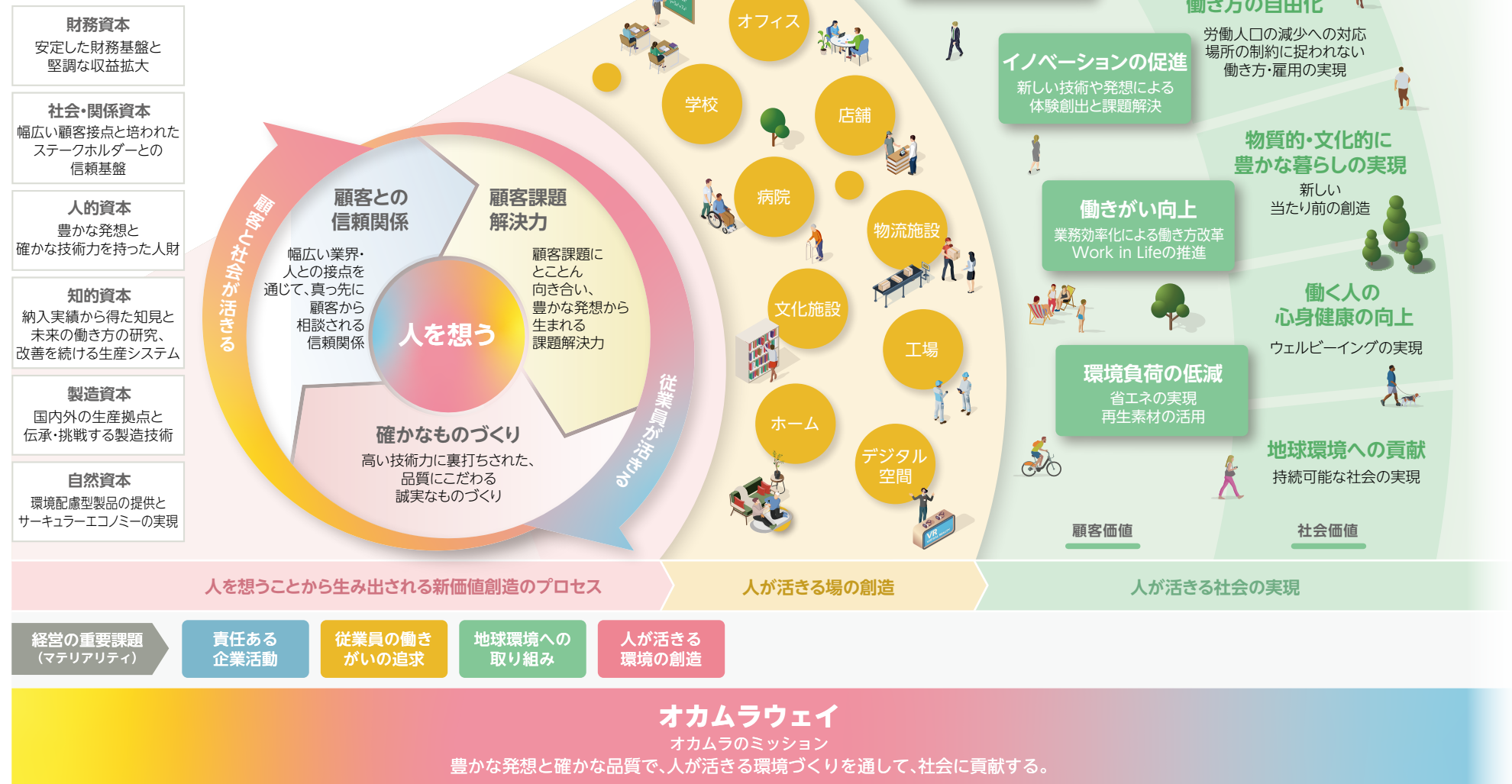
解決すべき社会課題と提供価値

オカムラグループは事業を通じて社会課題に取り組み、
提供する顧客・社会価値によって人が活きる社会を実現していきます。



価値創造ストーリー全体像

オカムラグループはパーパスに掲げる「人が活きる社会の実現」に向けて、「オカムラウェイ」という従業員がいつも共有する大切な理念をベースに独自の価値観・強みを活かしながら新価値創造につなげていきます。



オカムラグループの強み

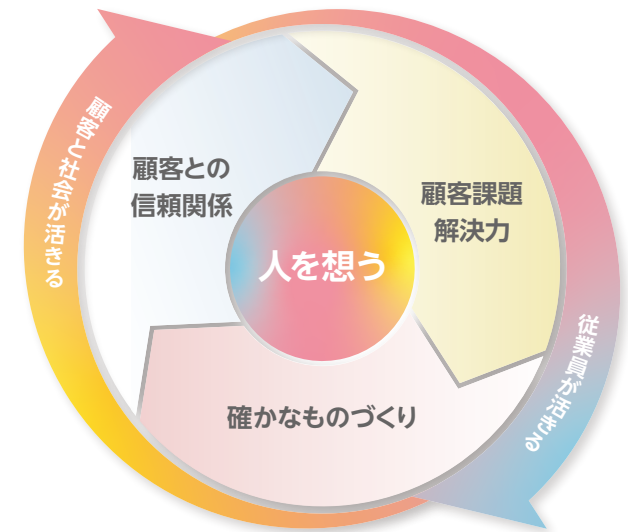
「人を想う」ことで培ってきた「3つの強み」

オカムラグループの価値創造は、創業より大切にしてきた「人を想う」ことから始まります。

幅広い業界・人との接点を通じて、真っ先にお客様から相談される「顧客との信頼関係」、お客様の課題にとことん向き合い、豊かな発想から生まれる「顧客課題解決力」、品質にこだわり、高い技術力に裏打ちされた「確かなものづくり」という私たちの個性ある3つの強みを活かしながら、人が活きる場の創造を通して新しい価値を生み出しています。

そしてその中でオカムラグループの従業員が生き生きと働くことで、「顧客と社会が活きる」という好循環につなげています。

3つの強み



顧客との信頼関係

顧客から真っ先に相談される関係を構築していること。多くの顧客接点を持つオカムラグループは、これまで多岐にわたる顧客課題と向き合ってきました。そこで実績を積み重ねてきたからこそ、顧客から信頼され、真っ先に相談される存在となっています。そして、そこから得られた最先端の知見を活かし、顧客とより強固な信頼関係を築いています。

顧客課題解決力

顧客課題にとことん向き合い、豊かな発想で解決する力。顧客に寄り添いながら課題の本質を見抜いて提案する、オカムラグループの核心を突いた多彩なソリューションは、常に新しい発想をもって挑戦してきたDNAと、蓄積してきた技術とノウハウがあるオカムラグループだからこそ実現できます。

確かなものづくり

高い技術力に裏打ちされた、品質にこだわる誠実なものづくり。私たちの製品を使う人のことを徹底的に考え抜いたものづくりへの真摯な姿勢と高い技術力が、より良い製品とサービスを生み出しています。

オカムラグループの強み

3つの強みのさらなる強化

顧客との信頼関係

社会・関係資本

- 国内全域に展開する自社営業拠点
- 強固な代理店ネットワーク
- 国内全域に展開する物流ネットワーク
- 海外の販売・生産拠点網

知的資本

- 豊富な納入実績を通じて得た知見

顧客課題解決力

社会・関係資本

- 異業種とのアライアンス

人的資本

- 豊富なデザイン人財

知的資本

- 1980年から続く未来の働き方の研究
- デザイン・研究開発体制

製造資本

- 市場を創出する開発力とそれを実現する製造力
- トータルソリューション提案と一貫対応力

自然資本

- 環境配慮型製品

確かなものづくり

社会・関係資本

- 幅広い取引先とのネットワーク

人的資本

- 高い技術力を持つ人財

知的資本

- 改善を続ける生産システム
- 伝承・挑戦する製造技術

製造資本

- 高品質製品を生み出す生産技術
- 多品種変量生産での安定供給

自然資本

- サーキュラーエコノミーの実現

さらなる強みの強化

- 国内外EC事業の強化
- 海外事業の強化・収益拡大
- グローバルベースの顧客基盤拡大
- 生産・物流拠点の拡大と増強

- 多様な働き方に応える製品・サービスの拡充
- ソリューション型事業の拡大・強化
- 店舗のデザイン・内装領域の強化
- 店舗DX・セキュリティ領域の拡大
- 冷凍冷蔵設備のサービス拡大
- プレハブ冷蔵庫設備の拡販
- 保守サービス事業の強化・拡大

- 主力製品の能力・汎用性の向上
- 次世代製品・サービスの開発
- 環境配慮型新製品の研究・開発
- 開発から生産・物流・保守サービスの各プロセスの強化と効率化
- 省力化投資とデジタル技術活用による生産性向上
- CO₂排出量の把握と削減
- 製品ポートフォリオ管理の強化

4

成長戦略

2023年度より展開している「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、「需要創出型企业」への変革を加速します。事業別戦略と事業展開の状況、経営基盤強化について担当役員がご説明します。

Contents

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| 25 中期経営計画 2025 の概要 | 41 生産供給体制 |
| 27 財務担当役員メッセージ | 42 人事・人財育成／DX 戦略／地球環境への取り組み |
| 30 事業別戦略 | 44 人事・人財育成 |
| 30 オフィス環境事業 | 47 DX 戦略 |
| 33 海外事業 | 49 地球環境への取り組み |
| 34 商環境事業 | |
| 37 物流システム事業 | |
| 40 パワートレーン事業 | |

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、
「需要創出型企業」への変革を加速する**

「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

商環境事業

「新たな需要の創出」により
事業規模を拡大する事業

物流システム事業

パワートレーン事業

経営基盤強化

**人財育成と
働きがいの向上**

キャリア形成支援と
専門人財育成、
働きがい改革の推進

**デジタル技術
活用の加速**

「経営」「事業」「業務」への
デジタル技術活用の加速と
DX人財育成

**多品種変量生産
への対応**

環境の変化に対応する
生産システムの変革による
競争優位性の維持・強化

**市場に根ざした
海外事業の展開**

M&A、
現地有力パートナーとの
提携・合併による
地産地消型事業の展開

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

2023年度から2025年度までの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、「需要創出型企業」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向上のための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

2年目の総括

「中期経営計画2025」の2年目にあたる2024年度の国内経済は、ウクライナ・中東情勢を巡る地政学的リスク、中国経済の停滞長期化、金利ある世界への突入による資金調達コストの増加、諸資材・部品の価格や物流2024年問題による物流費の高騰、世界的な金融引き締めに伴う金利・為替変動などにより、先行きが不透明な状況が続きました。

このような事業環境のもと、コスト削減や価格転嫁の取り組みを推進するとともに、労働人口の減少など社会・市場の大きな変化を捉えた新たな需要の創出に注力してまいりました。

この結果、2024年度の業績は、売上高3,145億円、営業利益239億円、経常利益264億円、当期純利益220億円となり、売上高、経常利益、当期純利益は過去最高となりました。また、自己資本当期純利益率（ROE）は、12.3%となりました。

これらの業績を踏まえ、「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3,300億円、営業利益270億円、営業利益率8.2%、ROE10.0%以上の達成を目指します。

営業利益270億円の内訳は、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）を見込んでおります。

今後の国内経済については、前述のリスクに加え、米国における通商政策の影響懸念など、先行きは極めて不透明な状況となっております。また資金調達コストが増加する中、諸資材価格の高騰や持続的な賃上げの実施などインフレ経済への対応も経営の重要課題となっております。

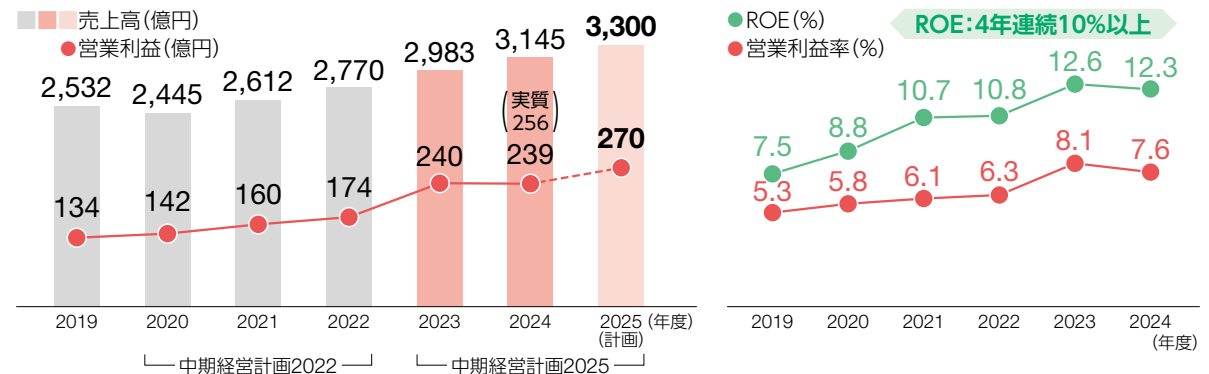
こうした事業環境のもと、イノベーションを創出するための新しいオフィスへのシフトや、流通業における人手不足、サステナビリティ対応等による社会・市場の大きな変化を捉え、新たな需要の創出を目指してまいります。

定量目標

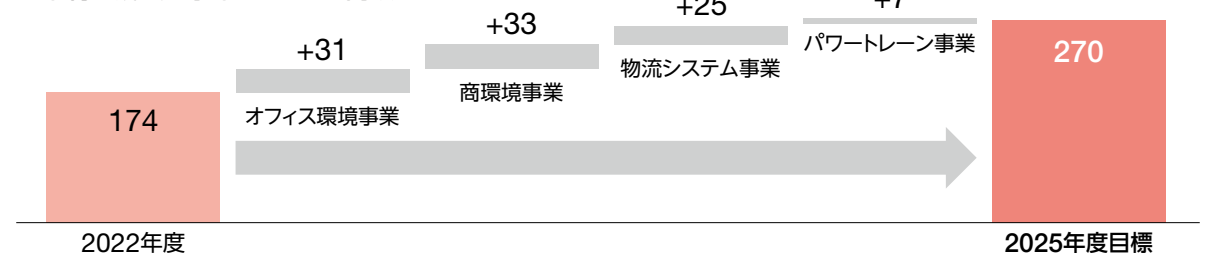
	2022年度	2025年度目標 (発表時)	2025年度修正目標 (2025年5月9日修正)	2022～2025年度
売上高	2,770億円	3,000億円以上	3,300億円	+530億円
営業利益率	6.3%	8.0%	8.2%	+1.9pts
営業利益	174億円	240億円	270億円	+96億円
ROE	8.8%*	10.0%	10.0%	+1.2pts

*有価証券売却益を除く

業績の推移



営業利益成長の事業セグメント内訳



財務担当役員メッセージ

「中期経営計画2025」達成に向け大きく前進



取締役 執行役員 コーポレート 経理本部長 福田 栄

今期は次期中期経営計画へ弾みをつける年に

2024年度は「中期経営計画2025」（以下、現中計）の2年目でしたが、インフレ時代突入に伴う経営コストの粘着的な上昇・ウクライナや中東情勢を巡る地政学リスクの顕在化・中国経済の停滞長期化・世界的金融引き締めに伴う金利や為替動向の急変など、引き続き不透明な経済環境の中での船出となりました。

結果は3事業そろっての過去最高売上高で当社初の3,000億円超え、全社ベースでも4期連続での過去最高更新となりました。一方、利益面については、営業利益こそ前年ほぼ横ばい（過去2番目）でしたが、DB&B社の完全子会社化に伴うのれん償却の一過性要因を踏まえると実質256億円の実力値であったとの自己評価です。また、経常利益は6期連続、当期利益も5期連続で最高益を更新するなど、引き続き健闘しました。

現中計の定量目標を初年度でほぼ達成したことを受け、昨年度に売上高3,250億円以上、営業利益270億円へそれぞれ上方修正済みですが、そのマイルストーンとの比較においてもほぼ計画線上を推移中であり、最終年度である2025年度の目標達成に向け大きく前進することができました。

振り返りますと、インフレ時代への突入で諸資材・配送費・人件費等の経営コストは過去2期でそれぞれ70億円強増加となりましたが、増収効果に加え地道な価格転嫁・諸経費徴収・コスト削減への取り組みを推進し、2022年度対比約66億円の増益水準へステージアップすることができました。収益獲得力を着実に身に付け、より筋肉質になったと確かな手応えを感じております。

最終年度の2025年度は、2025年4月のBoss Design社の買収を踏まえ、定量目標をさらに売上高3,300億円へ上方修正した一方、営業利益は270億円の据え置きとしました。理由は、経営コストが過去2期と同水準の70億円強の負担増になることを想定しているため、これをこなしてさらに30億円増益を目指す位置付けにあり、引き続き意欲的な目標値であると考えています。

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「新たな需要の創出」により持続的成長に結び付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の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、引き続き大切にしていきたいと思っています。

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見通しについて

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。またVUCAの時代にあって、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、現中計では戦略投資枠500億円を設定しましたが、過去2年間の実績はキャッシュアウトベースおよそ300億円の戦略投資を実施済みです。主要なものは、つくば事業所新棟建設・新工場（須坂工場）建設・DB&B社の完全子会社化などです。最終年度の今期は、4月のBoss Design社買収も含めおよそ130億円を予定、3カ年合計では430億円ほどの着地を見込んでいます。

これを踏まえ、現計画におけるキャッシュアロケーションの着地予想は次のページの図表の通りです。運用サイドは、戦略投資70億円（定常投資は想定通り）減少分を同額増配原資に充当。別途、支払手形サイト零化等に伴う増加運転資金220億円が発生しました。これに対し調達サイドは、基礎CFと資産売却の上振れ50億円に加え、手許現預金取り崩し・借入金にて差額を賄い、昨年度は10年ぶりに96億円のネットデットに転じました。

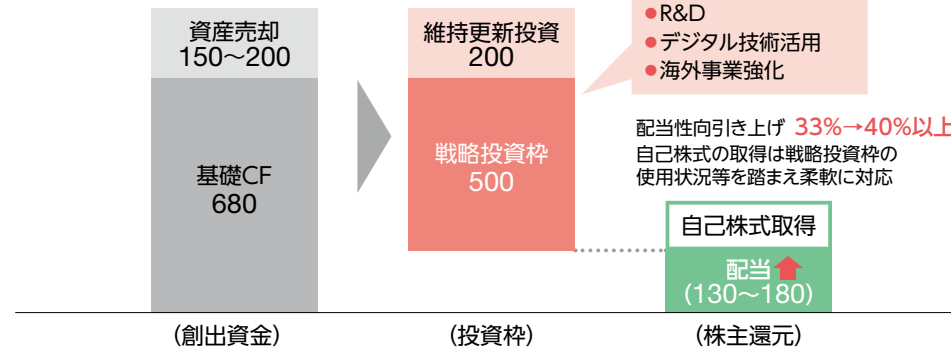
今期につきましては、支払手形サイト零化影響（160億円）が消えるほか、戦略投資支出一巡（昨年対比80億円減少）で、

財務担当役員メッセージ

創出資金の投資と株主還元への配分方針

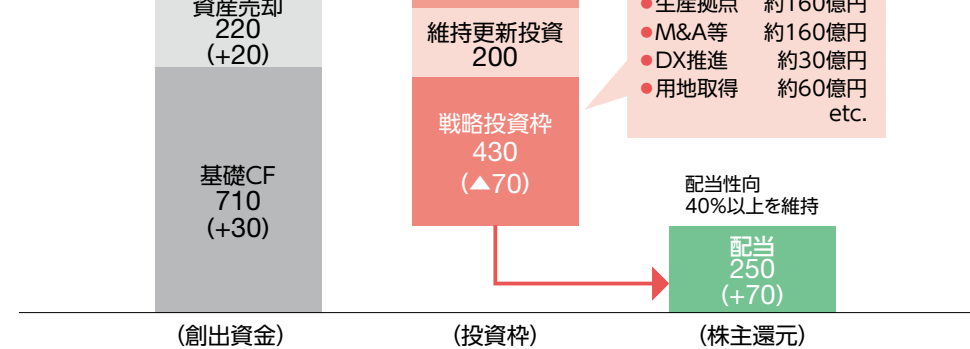
当初計画

(単位：億円)



着地見通し

(単位：億円)



再び返済基調に転じるものとみております。

また、銀行団からコミットメントライン等の潤沢な流動性供給も受けており、足元630億円（2.4カ月分）ほどの手許流動性も十分確保できておりますので、仮に投資効率の良い予定外案件が浮上した場合にも、DELレシオを意識して、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。

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て

ROE（自己資本利益率）は4期連続の10%超過で現計画目標値をクリアして推移中です。これに伴い2024年度末のPBR（株価純資産倍率）も2期連続で1倍を超過しておりますが、決して満足のゆく水準ではありません。過去1年、まずは同じく低位に甘んじるPER（株価収益率）をプライム市場平均並みに引き上げる目標を掲げ取り組んでまいりましたが、逆に2.2倍（8.4倍）の低下、PBRも同様の推移をたどり、意図せざる結

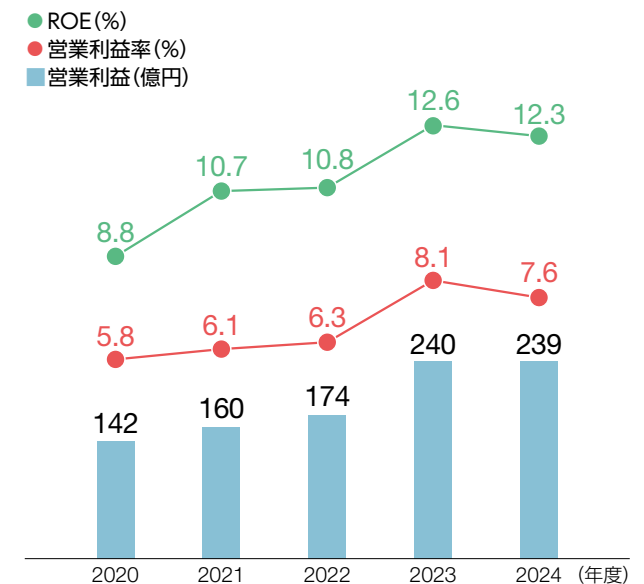
果となりました。現状分析・対策については、「2025年3月期決算説明会資料」（2025年5月13日付）で示した通りですが、オカムラの成長性についてははまだ市場関係皆様から十分な評価をいただけていないと受け止めています。

今後は、まず現中計を達成に導くこと。そして、将来収益の糧となる戦略投資を着実に実行し、たゆまぬ事業成長につなげていくとともに、資本収益性改善に向けた取り組みも併進しつつ、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おります。

期末PBR・ROE・PERの推移

年度	2020	2021	2022	2023	2024
PBR(倍)	0.94	0.83	0.86	1.25	1.01
ROE(%)	8.8	10.7	10.8	12.6	12.3
PER(倍)	11.5	8.0	8.4	10.6	8.4

業績の推移



財務担当役員メッセージ

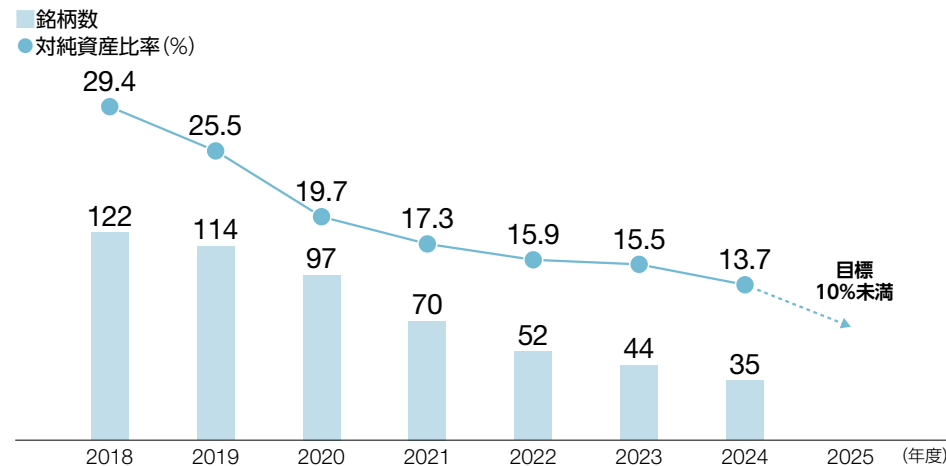
投資と 株主還元の 基本方針

基礎キャッシュフロー*と資産売却により創出した資金を、成長投資と株主還元に分ける

- 戦略投資枠として500億円を設定し、既存事業の強みの維持・強化と新規市場・事業開発にバランスよく投入する
- 配当性向は税引後利益の40%以上とし安定的に維持する（中期経営計画2022の配当方針は税引後利益の3分の1）
- 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する

*基礎キャッシュフロー：
税引後利益+減価償却費±非資金性損益

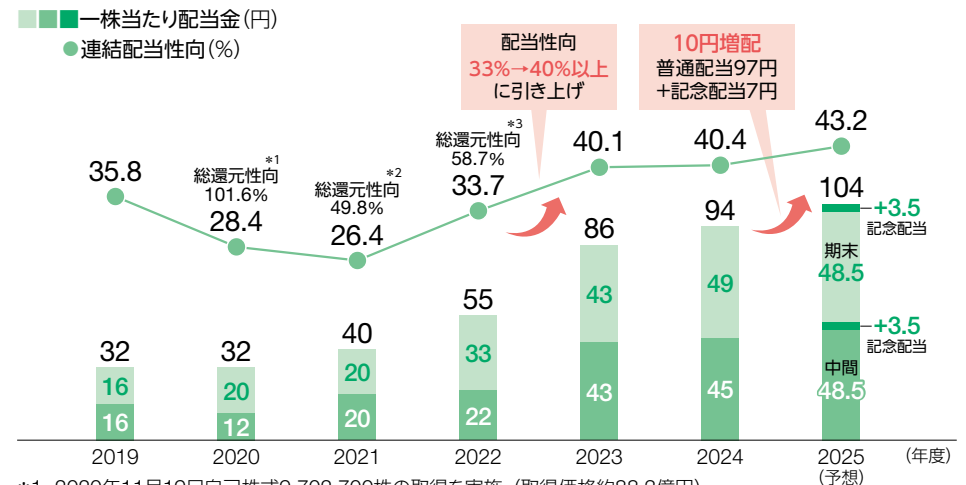
政策保有株式の上場銘柄数と対純資産比率の推移



上場銘柄数・株式売却額

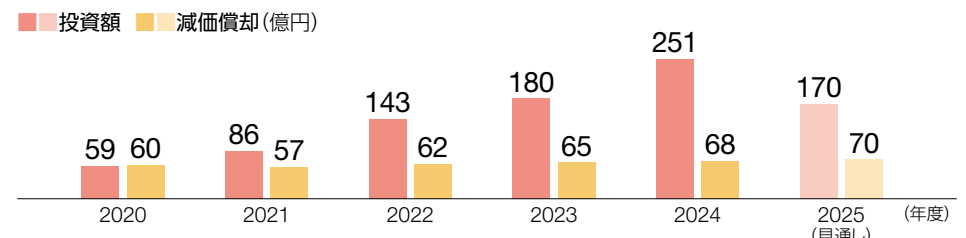
	銘柄数	売却額
2018年度	122	1,891百万円
2019年度	114	934百万円
2020年度	97	3,682百万円
2021年度	70	5,967百万円
2022年度	52	6,280百万円
2023年度	44	4,836百万円
2024年度	35	4,502百万円

一株当たり配当金と配当性向推移



- *1 2020年11月19日自己株式9,702,700株の取得を実施（取得価格約88.3億円）
2021年1月29日11,770,509株（消却前発行株式数に対する割合10.47%）を消却
- *2 2021年5月27日自己株式1,439,000株の取得を実施（取得価格約20.4億円）
2022年3月17日自己株式1,259,600株の取得を実施（取得価格約14.9億円）
- *3 2023年3月16日自己株式3,082,600株の取得を実施（取得価格約40.7億円）

投資額と減価償却の推移



(注) 投資額：有形固定資産、無形固定資産、関係会社株式取得による支出（連結C/F）

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、ワーカーの働きがい向上と企業の成長に貢献する

取り巻く環境

- 在宅と出社のハイブリッドなワークスタイル定着からコミュニケーション活性化に向けたオフィス回帰へ
- 人手不足を背景とした経営課題解決型オフィスへの積極的な投資
- AIの普及によるテクノロジー活用の活発化

成長ドライバー

- オフィスのコンサルティング領域の売上拡大
- オフィス空間の内装工事・造作家具、ルースファニチャーの拡販
- 無人化、省人化に伴う新規市場への拡大

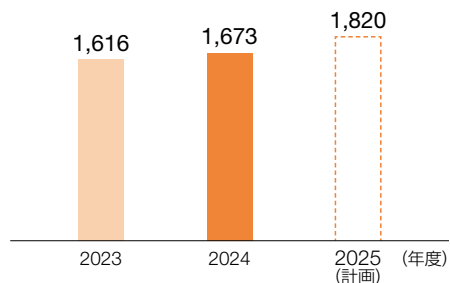
主な取り組み課題

- 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
- オフィスのあ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

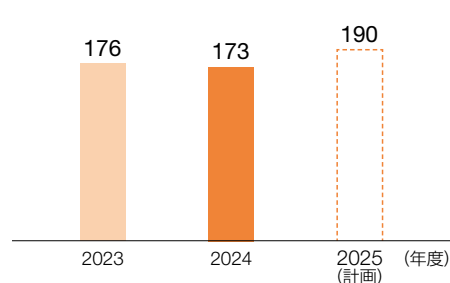
2024年度レビュー

人材確保やコミュニケーションの活性化など、経営課題解決に寄与する「行きたくなる」オフィスづくりへの関心は増えています。顧客のニーズを捉えた提案営業の推進により需要の取り込みに成功しました。人件費や販管費の増加、連結子会社DB&B社の株式追加取得に伴うのれん償却により営業利益は減少しましたが、売上高は4期連続過去最高となりました。

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。



取締役 専務執行役員
オフィス環境事業本部長
河野 直木

事業統括役員メッセージ

**未来の「はたらく」を支える、
人が活きる空間づくりを目指して**

中期経営計画2025における戦略の概要

当社は、人口減少や高齢化、多様化する価値観、ウェルビーイング意識の高まり、そしてデジタル技術やロボティクスの進化といった社会的背景を踏まえ、お客様が直面する「生産性の向上」「イノベーションの促進」「働きがいの向上」「環境負荷の低減」といった課題に応えるべく、現中期経営計画において3つの経営方針を掲げています。

1つ目は「新たな需要の創出」です。市場の需要に応える製品開発のみならず、働き方研究の成果を活かしたコンサルティング機能の強化、空間デザイン・内装工事・DX提案の推進、そしてBtoC事業の深化など、ソフト面にも取り組んでいます。2つ目は「変化に対応できる経営基盤の強化」です。人財育成と働きがいの向上、デジタル技術の活用、売れ筋製品への集中によるサプライチェーンの効率化を推進しています。3つ目は「事業を通じた社会課題への取り組み」です。安



オフィス



自治体庁舎

事業別戦略：オフィス環境事業

全・快適かつ創造性を引き出すワークプレイスの提供、共創空間の企画・構築・活用支援、資源循環型のサーキュラーデザインの実践、高品質で耐久性の高い製品づくりを通じて、社会的価値を創出します。

これらの方針を着実に推進することで、私たちは人が活き活きと働ける環境を創り出し、持続可能な成長と企業価値の向上を目指してまいります。

中期経営計画2025の進捗と成果

2024年度は組織体制の強化やデジタル技術の実装、空間価値の向上提案、共創活動の深化など幅広い分野で成果を得ることができました。

事業戦略に連動した人事戦略のために事業部内にHR担当を新設し、エンゲージメント向上施策やマネージャー向けのプログラム実施を通じて、従業員の働きがいの向上を図りました。また、AIを活用した自動見積作成システムやオフィスレイアウト自動生成ツールの開発・導入による業務効率化、デジタルツールによるナレッジ・ノウハウの汎用化、活用を進めています。昨今、経営者はオフィスづくりを経営課題解決に向けた投資として考えるようになってきました。お客様の多様なニーズに応えるため、働き方や空間づくりのコンサルティング機能のさらなる強化を推進していきます。また、オフィススタイル診断サイト「OFFICE KIT（オフィス キット）」をウェブサイトで公開し、オフィスづくりの企画段階でお客様自身が自分たちに合

う働き方やオフィス空間の検討ができるサポートツールを提供しています。

共創活動では、2024年度には158件のイベントを開催し、のべ3,749名に参加いただきました。また、共創のノウハウをまとめた書籍『ゼロからの共創』を出版し、共創によるイノベーション創出



についての考え方を広く社会に発信しました。

これらの実績により、中期経営計画2025の目標達成に向け順調に推移しています。

中期経営計画2025の最終年度に向けた展望と、これからの挑戦

BtoC領域では、ターゲット市場の再定義に基づく製品ポートフォリオの刷新、直営店舗の開設やSNSを活用したブランド戦略の強化を図り、中長期的な視点で強化します。また、



Buddy Furniture

製品開発体制の強化を図り、「オルガテック東京2024」で発表した「Buddy Furniture（バディ ファニチャー）」シリーズをはじめとする、新たなブランディングファニチャーの開発にも継続して取り組みます。

事業基盤強化として、業務効率化を推進するとともに、エンタープライズアーキテクチャの構築、データドリブン経営の推進、CRM戦略の強化を図ります。また、個人の強みやスキルを活かした自立型の組織への転換を進め、多様なお客様と向き合い、真に価値ある空間提案を実現できる人財と組織文化の構築を目指します。

当社はこれまでも、お客様理解に基づく提案力、研究開発・企画力、優れたデザイン力と製造力といった独自の強みを活かして提供価値を高めてきました。今後は、共創活動に加え、人事戦略を起点にしたオフィス改装需要に対応し、当社における「働きがい改革 WiL-BE2.0」や働き方の実証実験を行うラボオフィスで得た知見を活かし、お客様とともに課題を解決しながら、「人が活きる場」の創出を進めてまいります。

空間づくりを通じて、人が活き活きと働き、暮らし、つながる未来の社会の実現を目指してまいります。

事業におけるオカムラの強み

「人が活きる社会の実現」に向けてお客様の理想をかなえる空間づくり

当社は、オフィス、学校、病院、研究所、公共施設など多岐にわたる領域において、家具を作っただけではなく、働き方のコンサルティング、空間づくりのプロジェクトマネジメント、空間デザインなど、空間づくりのさまざまなフェーズに携わっています。

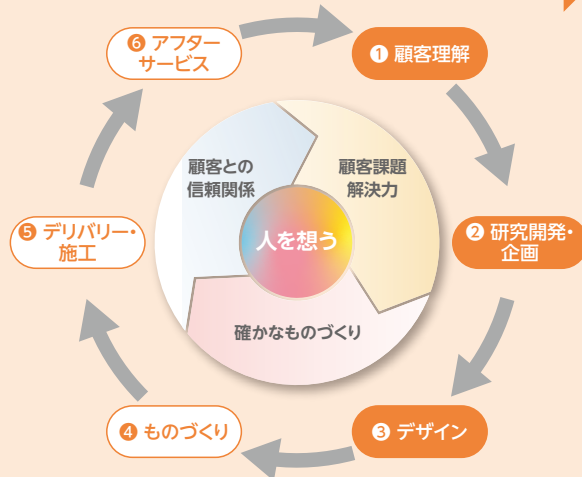
業界トップクラスのオフィス構築の実績は、変化を先取りし新たな需要を創出する製品開発力、高品質な製品を生み出す高度な生産技術と安定した供給体制、全国に展開する営業拠点網と有力な販売代理店との強固な連携によって支えられています。また、ワークデザイン研究所では、社会動向や人々の意識の変化を的確に捉えながら、多様な専門分野の研究者と連携し、未来の働き方と働く場のあり方を探求しています。研究成果を製品や空間デザインに反映させることで、お客様のよりよい空間づくりにつながり、オカムラの強みとなっています。さらに、アフターサービスにも注力しています。定期的なメンテナンスやレイアウト変更などを通じてLTV（Life Time Value*）の最大化と新たなサービスモデルを目指しています。

* 顧客が将来もたらす価値。顧客生涯価値。

事業別戦略：オフィス環境事業

PICK UP!

バリューフローと強み



① 顧客理解

国内全域を網羅する営業拠点体制に加え、業種ごとの専門体制を整備することで、きめ細やかな顧客対応を実現しています。販売パートナーとして全国の販売店との連携を深めています。お客様との強固な関係を築き企業文化の理解を深めることで、より本質的な課題解決に貢献しています。

▶ 営業拠点数*1 **49** 拠点
▶ 販売店会登録社数 **538** 社

*1 2025年4月1日時点

② 研究開発・企画

1980年のオフィス研究所（現・ワークデザイン研究所）設立より、働き方や働く場に関する知見を蓄積し、製品開発や顧客提案に活用しています。また、自社の実験的なオフィス（ラボオフィス）にもこれらの知見を空間づくりに取り込み、その成果をお客様への提案活動に活かしています。

▶ 働き方や働く場に関する研究 **44** 年以上
▶ 査読論文・学会発表件数*2 **220** 件以上
▶ ラボオフィス **9** カ所

*2 対象：2000年～2024年

③ デザイン

日本国内におけるオフィス空間のデザイン実績は年間30,000件以上あります。多様な事例を共有し、トレンドを生み出す空間デザイナーを育成しています。プロダクトデザイナーも数多く在籍しており、デザインから製造まで自社で一貫して製品化できる体制も強みとしています。

▶ オフィスデザイン従事者 **275** 名
(空間デザイン/施設デザイン/建築デザイン/製品デザイン)
▶ デザイン賞受賞数*3 **のべ664** 件
(グッドデザイン賞、レッドドット・デザイン賞など国内外のデザイン賞)

*3 2025年3月31日時点

お客様と一緒に課題解決できる関係性を構築

お客様（企業）がオフィス移転や改装を行う際に、新しいオフィス構築の提案を行います。なぜお客様がオフィスを移転・改装するのかを掘り下げ、課題や問題点の解消とともに、オフィスをつくる経営層と使う従業員双方の想いを具現化できる提案をするよう努めています。また、新オフィス稼働後にお客様がどう働くのかを念頭に置きながら、一緒に課題解決ができる関係性の構築を目指しています。

オフィスを30年ぶりに統合移転するお客様のプロジェクトでは、統合する拠点・部署の代表者に対して見学会やワークショップを行い、働き方への意見や新しいオフィスへの想いを伺いました。それらをお客様の経営層にフィードバックし、それによりオフィスをつくる側と使う側のオフィス移転へのギャップを埋めることができ、結果的にお客様全員に満足いただけるオフィスをつくることができました。

オフィス環境事業本部 営業本部
首都圏営業本部 赤坂支店
稲田 萌

快適な働き方を支えるヒントを生み出す

お客様が快適に過ごせるオフィスや家具のあり方を明らかにするための調査・研究を行っています。調査や研究で得られた知見を、カタログやウェブサイト、勉強会などを通じてお客様に発信しています。

人間工学の観点での研究では、快適な作業姿勢や作業環境についての調査を行い、その結果をオフィスチェアをはじめとした製品の企画・開発に活用しています。作業をする際の姿勢を考える必要性や、オフィスチェアがなぜそのような形になっているのか、といった理由の一つひとつに、地道な調査・研究の成果が裏付けとしてあることを丁寧に説明することで、お客様にも納得して製品を選び、使用いただけていると実感しています。

オフィス環境事業本部
働き方コンサルティング事業部 ワークデザイン研究所
嶺野 あゆみ (認定人間工学専門家)

お客様とともに活きたオフィスを作るためのデザイン

働く場の空間デザインを軸に、協業ネットワークの構築やプロセス、体制のデザインを通して、提供価値の拡大を目指しています。

出社回帰を目指すお客様のオフィス改装プロジェクトでは、さまざまな施設の視察とワークショップを企画し、お客様と一緒にオフィスのあり方を考えるプロセスを設計しました。新オフィスの引き渡し前にはオリジナルグッズをお客様の社内イベントで配布し、コンセプトを楽しみながら知る体験を創り出しました。質の高い空間設計はもちろん、お客様とともにオフィスを作り上げていくプロセス、オフィスに込めたストーリーの伝え方を考えることは、活きたオフィスを作るうえで重要だと考えています。

オフィス環境事業本部 スペースデザイン部
クリエイティブディレクションセンター
吉田 直人

海外事業 担当役員メッセージ

海外事業のさらなる強化



海外事業の強化は、当社のさらなる成長のための経営基盤強化の一つとなっている重要な課題です。2025年度は中期経営計画2025の総仕上げとして、市場に根ざした地産地消型の事業形態への転換に向け、「製品」「人材」「ブランディング」「アライアンス」という4つのキーワードでさまざまな取り組みを加速しています。

まず、「製品」について、地産地消の推進を目的に、東南アジア市場向けの製品の開発および生産をタイと中国の工場で行っています。次に、「人材」については、優秀なローカルスタッフの育成や、現地法人における経営者育成に注力しています。「ブランディング」については、グローバルにおけるブランドコンセプトを“To the last detail.”とし、日本発のブランドであるオカムラの細部にまで気を配った製品づくりやきめ細かいサービスを伝える取り組みを行っています。昨年シカゴで開催された北米最大の商業インテリアの展示会「NeoCon2024」では、“To the last detail.”をテーマに展示を行い、高い評価を得ました。少しずつではありますが、世界におけるオカムラの認知度が上

がってきている手応えを感じています。引き続き、ショールーム展示への反映やデジタルマーケティングツールの活用、カタログ発行など、さまざまな施策を展開していきます。「アライアンス」については、海外市場でのプレゼンス強化のためM&Aを実行しております。例えば、2024年7月にシンガポール拠点のデザイン内装会社DB&B社を完全子会社化しました。東南アジアに進出する多国籍企業（MNC）を主要顧客とし、欧米で評価されるオフィスデザインを強みとしています。また、2025年4月には英国の家具メーカーBoss Design社を完全子会社化しました。アッパーミドルグレードの製品を世界の主要国に展開し、米国にも販売製造子会社を持つなど、グローバルリーチがある

企業です。日本国内でのオカムラのプレゼンスと、英国・欧州・中東でのBoss Design社の強みを相互活用し、販売地域の拡大や双方の工場を活用した現地生産など、グループとしての製品ラインアップ拡充による国内外での総合的提案力の強化を図ります。これらのM&Aを通じて、アジア・欧州・米国市場での事業基盤の強化に結び付けていきます。

これら4つのキーワードに関する取り組みを加速することで、現地市場に根ざした地産地消体制の構築を進めます。M&Aを積極的に活用し、グローバルでの事業プラットフォームを拡大するとともに、多様化する世界の市場・顧客ニーズに柔軟に対応しながら、海外事業の持続的な発展を目指します。

英国家具メーカーBoss Design社について

2025年4月に完全子会社化したBoss Design社は、1983年に設立され、英国に本社を置くオフィス家具メーカーです。現代的な英国の洗練された優雅さ、先進的なデザイン、最先端の製造プロセスをいち早く採用していることで知られており、テクノロジーと伝統的な技術を融合し、細部まで丁寧に作り上げられた高品質な家具を製作しています。また、環境対応素材の使用や耐久性の高い製品設計を通じてサステナビリティを重視しており、各製品の企画段階からその廃棄計画まで、プロセスのあらゆる段階に持続可能なデザインの考え方を取り入れています。

ロンドン、マンチェスター、シカゴ、ドバイにショールームを展開し、英国・欧州および米国市場を中心にラウンジシーティング、チェア、テーブル、ワークブース、収納など、幅広い家具を提供しており、信頼ある家具ブランドとしての事業基盤を確立しています。Boss Design社のネットワークは、今後当社が米国ビジネスを本格展開するうえで重要な足掛かりとなります。



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

取り巻く環境

- 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

成長ドライバー

- 店舗デザインと内装、店舗デジタル領域の拡大
- 冷凍冷蔵ショーケースの遠隔監視サービスの拡大
- プレハブ冷蔵倉庫設備の拡販

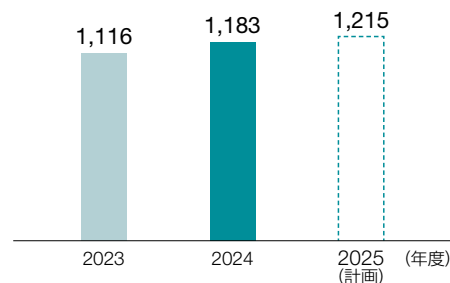
主な取り組み課題

- 店舗のデザイン提案と内装、デジタルサイネージの強化
- 冷凍冷蔵ショーケースと店舗用遠隔監視システムの拡販
- 新たな設備管理ソリューションの開発

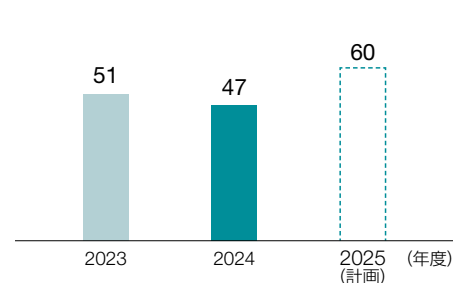
2024年度レビュー

業態間の競争や、インバウンド需要の回復、店舗内の人手不足による作業代行製品の引き合いなどを背景に、需要は旺盛に推移しました。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。諸資材の高騰や人件費や販管費の増加により営業利益は減少しましたが、新たな需要の取り込みや価格改定の適時実施により売上高は2期連続過去最高となりました。

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。



取締役 常務執行役員
商環境事業本部長
酒徳 眞司

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、人が活きる社会を実現する

中期経営計画2025における戦略の概要

中期経営計画2025では、店づくりをするうえで、お客様が抱える課題を早期に把握して、解決するために店舗デザイン機能を充実させることに重点を置きました。これにより、お客様に対して今まで以上に広く、深い範囲で価値提供することができるようになりました。さらに、新たな事業領域としてスマートストア（省人化・デジタル化）の実現にも挑戦しています。

中期経営計画2025の成果と課題

中期経営計画2025の定量目標は売上1,215億円、営業利益60億円ですが、2年目である2024年度は、目標達成可能なレベルまで事業を成長させることができたと評価しています。新たな事業領域も着実に成長しており、大型物件の受注が増



スーパーマーケット



ドラッグストア

事業別戦略：商環境事業

えるなど、成果が出ています。

デフレ経済からインフレ経済への転換の影響で事業のコスト構造がこの数年で大きく変化しましたが、当社は価格改定とコスト削減を進めることで利益拡大を図っています。付加価値の高い製品やサービスの開発を加速させることで、さらなる利益拡大とともに、お客様の課題解決に貢献していきます。

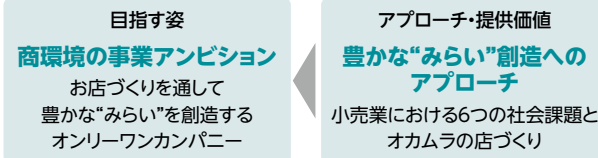
お店づくりを通して豊かな“みらい”を創造する オンリーワンカンパニー

当社は、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「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、お客様の課題解決のための機能整備に注力してきました。その目指す姿へのアプローチとして「小売業における6つの社会課題」を設定し、当社のミッションとパーパスの達成に向けて、小売業が抱える社会課題を解決していきます。

お客様の抱える課題が複雑かつ多様化していることを背景に、2024年に設立した「お店のみらいを創造する研究所（みせいくラボ）」では、ワークショップなどを経てお客様に寄り添いながら課題を把握し、共創を進めています。店舗をお客様と一緒に見て回り、お客様の店舗にある「良いところ」「もっと良くできるところ」を出し合って課題を発見する共創プログラムを実施し、好評を得ています。



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 |

また、お客様の課題解決の方法としてデジタル技術を活用したソリューションの採用が増えており、当社では店舗デジタル化の研究開発を行う組織体制を強化しています。次の成長ドライバーの中心となるように推進していきます。

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渦中にあります。こうした状況の中で、お店づくりの総合力、デザイン提案力、豊富な製品といった強みを一層磨き、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。また、2024年12月に長野県須坂市に冷凍冷蔵ショーケースを製造する新工場を建設し稼働させました。みらい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邁進してまいります。

事業におけるオカムラの強み

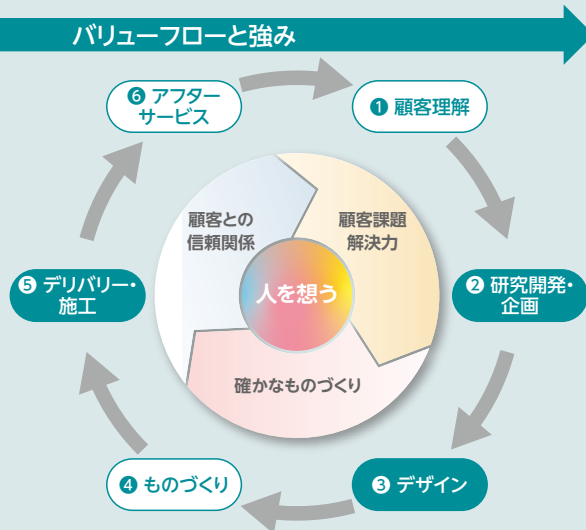
お店づくりのすべてを網羅し、 豊かな“みらい”を創造する オンリーワンカンパニー

当社は、お店づくりにおける企画・提案から、什器や冷凍冷蔵ショーケースの製造・施工、さらにアフターサービスまでを一貫して行うことができる総合力と、お客様の多様なニーズに柔軟かつ迅速に応える対応力を強みとしています。

近年、小売業界の課題は複雑化・多様化してきており、私たちはその変化に先んじて、センシング技術や店舗3Dモデル、画像解析などの先進デジタル技術を積極的に導入・研究しています。これらの技術を駆使し、データに基づく空間ソリューションを強化することで、お客様のビジネスを新たなステージへと導きます。私たちは空間づくりにとどまらず、データ分析に基づく継続的な改善提案を行い、持続可能で価値ある場を創出します。そしてお客様の経営パートナーとして寄り添いながら共に成長し、お店づくりを通じて豊かで活力ある“みらい”を創造するオンリーワンカンパニーとして、これからも挑戦を続けます。

事業別戦略：商環境事業

PICK UP!



② 研究開発・企画

多様化する小売業の課題に対し、お客様の課題解決を目指したソリューション開発に注力しています。最近では潜在的な課題の掘り起こしやテクノロジー活用ニーズが増えていることから、店づくりを研究し、さまざまな立場の人と共創する「お店のみらいを創造する研究所（みせいくラボ）」をはじめとしたイノベーション創出の機能を強化し、新たなビジネスへつなげることを目指しています。

- ▶ 顧客と共創して開発した製品比率 **48.2%**
- ▶ 共創活動件数* **6件**
- ▶ 研究・共創活動従事者 **62名**

* 2024年4月みせいくラボ発足以降の件数

③ デザイン

お客様の課題解決のために、店舗デザインは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、強化しています。全国に店舗デザイナーを配置し、直接お客様の声を聞き、お客様と一緒に店づくりを行っています。店舗デザイナーは、海外視察やデザイン研修などにより日々さらなるスキルアップに取り組んでいます。

- ▶ 店舗デザイナー在籍拠点数 **22 拠点**
- ▶ 店舗デザイン従事者 **116名**
- ▶ デザイン提案件数 **193件**

⑤ デリバリー・施工

小売業の出店ニーズに応えるため、全国出店に対応したエンジニアリング体制を整えています。協力会社との関係を強化することで、お客様が大量出店する場合にも柔軟に対応しています。災害時には、地域インフラである店舗を早期に復旧させるための体制とノウハウを有していることも強みです。

- ▶ エンジニアリング拠点数 **12 拠点**
- ▶ 協力会社数 **1,165 社**

新規事業開発が拓く、商空間の“みらい”

リアル店舗の価値向上とおお客様の経営支援を目指した新規サービスの開発を行っています。お客様の現場を今まで以上に深く理解するため、実際に小売店舗で業務を体験する機会をいただきました。これは、当社とおお客様の強固なリレーションシップにより実現できたことで、お客様の業務課題をよりの確に特定する貴重な経験となりました。こういった現場視点と、商空間における「人・商品・物」の行動データ分析を融合させ、新たな価値を創造しています。人流動線や商品データの分析から、最適な空間デザインやレイアウトを提案することで、お客様の従業員が働きやすい環境を提供し、業務効率を改善します。結果的には一般消費者の体験価値向上にも貢献できると考えています。

また、センシング技術や店舗3Dモデル、画像解析といった技術の導入により、データに基づいた空間ソリューションを強化し、お客様のビジネスを次のステージへ導きます。空間提供だけでなくとどまらず、データ分析に基づく継続的な改善提案により持続可能な場を創り、お客様の経営を支援するパートナーとして共に成長していきます。

お客様に寄り添う視点と俯瞰する視点でのデザイン

プロジェクトデザインセンターでは、全国のおお客様との関わりで培ったお店づくりのノウハウや次世代の設計手法を活用しながら、各地区を担当する店舗デザイナーとチームでプロジェクトを進めています。名古屋を中心に展開するスーパーマーケットの案件では、中部デザインセンターとともに空間コンセプトの立案から外装・内装のデザインまでトータルに提案し、採用いただきました。中部デザインセンターでは、外装の装飾パネルや漏れ出る間接光をお客様のイメージにどう近づけるか、いかにオペレーションしやすい什器にするかという、いつも担当しているからこそわかる視点でデザインを行いました。プロジェクトデザインセンターでは、ノウハウを活かしながら新しいお店のあり方を提案するとともに、3Dモデルを活用した内外装のシミュレーションを実施しました。お客様に寄り添う視点と俯瞰する視点の双方でデザインを行い、お客様の「ありたい姿」実現に貢献できたと感じています。

チームワークと横のつながり

エンジニアリング部では、主に店舗の現場管理を担当しています。

お客様が出店する際、担当営業に代わって打ち合わせや対応を行うことがあります。現場で得た知識はチーム内に情報共有するとともに、全国各地の施工・営業担当者と連携を取ることで、プロジェクトを円滑に進めることができます。こうした円滑な連携やチームワークがお客様に評価され、アメリカやオーストラリア、ニュージーランドといった海外の現場で施工指導を担当する機会もいただきました。

今後も日々の業務でチームワークを意識し、お客様に最適なサービスを提供していきます。

商環境事業本部
フューチャービジネス推進部
長山 大介

商環境事業本部
プロジェクトデザインセンター
金井 美樹

商環境事業本部
中部デザインセンター
山本 葉月

商環境事業本部
エンジニアリング部
横野 孝典

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

取り巻く環境

- 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

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

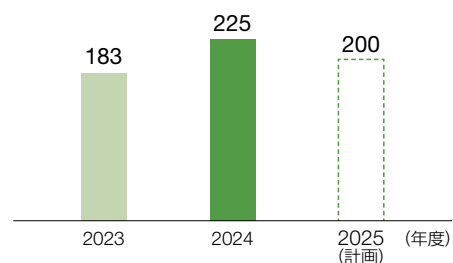
主な取り組み課題

- 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立ち上げと早期黒字化

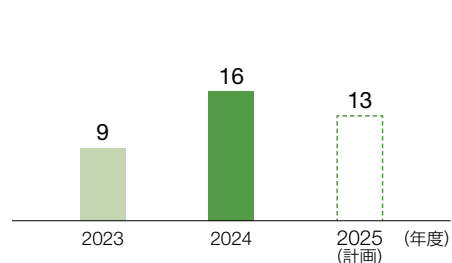
2024年度レビュー

省人・省力化ニーズを背景に、積極的な提案営業を展開し受注拡大に努めた結果、複数の大型物件の売上を計上しました。世界的なサプライチェーンの混乱による諸資材の調達遅延および価格高騰が続いていますが、価格転嫁を進め収益の確保に努めています。これにより売上高は過去最高となり、営業利益は増益となりました。

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。



自動倉庫



ロボットストレージシステム



常務執行役員
物流システム事業本部長
田尻 誠

事業統括役員メッセージ

動かす技術、つなげる技術で
お客様の社会課題を解決、
人が活きる社会を実現する

中期経営計画2025における戦略の概要と課題

物流システム事業は機器の製造・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生産・物流現場の自動化、省力化に携わっています。

中期経営計画2025では、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・サービスの開発・提供により、新たな需要の創出と事業の拡大を目指しています。

このために、ロータリーラックやコンベヤなどをはじめとする既存主力製品の能力・汎用性の向上、新製品・新サービスの開発、中国合併事業の本格的立ち上げと早期黒字化の3点を中期経営計画における主な取り組み課題として事業に取り組んでいます。

事業別戦略：物流システム事業

倉庫最適化システム「Optify」発売

昨今、物流は社会インフラとして欠かせない存在となっていますが、物流施設の運用管理は複雑化しています。オカムラでは、自社製品を中心とした部分最適の提案から、自社製品に限らず多様なマテハン機器を用いた施設全体の最適化へと、事業領域の拡大に取り組んでいます。その取り組みの一環として、ソフトウェア領域の強化を目指し、倉庫最適化システム「Optify（オプティファイ）」を2025年5月より発売しました。



「視点を、変えろ。解決を、超えろ。」

2025年度は中期経営計画2025の最終年度となります。定量目標として掲げていた売上および営業利益については、物流施設の省人・省力化の需要が旺盛に推移し、一物件あたりの規模が拡大する中で、需要の取り込みに成功し、目標を1年前倒しで達成することができました。また、中国合弁会社においても単年度での黒字化を実現し、グローバル展開の基盤を着実に強化しています。一方で、主な取り組み課題については、継続して取り組んでまいります。ロータリーラックは能力向上に向けた開発を行っており、コンベヤなどの既存製品は標準化を推進することで製品力のさらなる強化を図ります。また、ピッキングロボットをはじめとするオカムラらしさを活かした新製品の開発にも積極的に取り組み、時代や市場の変化に

柔軟に対応してまいります。

次期中期経営計画に向けて、自社製品に限らないソリューションも活用した施設全体最適の提供や、サポート体制のさらなる強化を行ってまいります。さらにシステムの遠隔監視や予防保全、データを活用した保守サービスの開発・提供を通じて、導入済み設備の顧客価値の向上とカスタマーサクセスの実現を目指します。

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活きと働ける物流現場の実現が、私たちが追求すべき未来像だと考えています。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。

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で重労働や危険を伴う作業の軽減によるウェルビーイングの実現や、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の推進に取り組みます。効率性・生産性を上げながら、誰もが働きやすく、人が生き活きと働けるロジスティクス環境を創造し、物流における社会課題の解決により「人が活きる社会の実現」を目指していきます。

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、人が活きる未来を創っていきたく考えています。



事業におけるオカムラの強み

検討フェーズでの コンサルティング支援から、 導入後の稼働支援・運用改善までを 一貫サポート

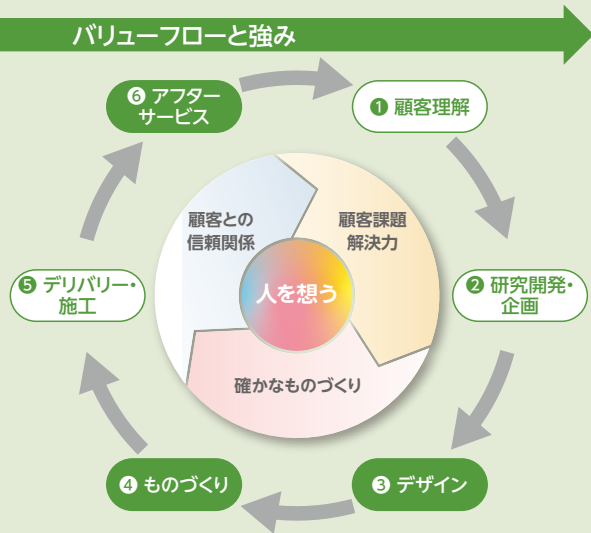
当社は「つなげる技術・動かす技術」を活かし、マテハン機器の製造・販売・システム構築を通じて、さまざまな業種・業態における生産・物流現場の自動化や省力化の実現に貢献しています。

お客様の現状分析を行い、自社製品に限らず、海外製を含む多様なマテハン機器を最適に組み合わせる提案します。機器製造・搬入・設置工事の工程調整から工事管理までを一括してマネジメントし、確かな品質をお届けします。現場の運用を支援、マテハン機器を制御するソフトウェアも自社で設計・製造を行っています。ものづくりの面では、40年以上にわたり進化を続ける自動倉庫やコンベヤ製品に加え、自律走行搬送ロボットなど新しい製品の開発・導入にも積極的に取り組んでいます。

私たちは、お客様に製品を納入することがゴールではなく、稼働を始めてからが一緒に伴走をしていくスタートだと考えています。稼働後もメンテナンスやデータ分析を通じて、お客様の設備の安定稼働と効果的な運用をサポートし続けます。

事業別戦略：物流システム事業

PICK UP!



③ デザイン(ソリューション設計)

50年以上にわたり物流施設の自動化に取り組み、多様な業種のお客様と向き合ってきました。また、自動倉庫や搬送機器などの自社・海外製品双方の幅広い知見をもってお客様の特性に合わせたソリューションを設計し提案できる点が強みです。

- ▶ 設計者^{*1} **97名**
(ソリューションデザイン、技術設計、ソフトウェア開発)
- ▶ 年間提案件数 **約600件**

^{*1} 2025年7月25日時点

④ ものづくり(製品開発)

「ロータリーラック」は1978年の発売から改良を重ね、多くのお客様に採用いただいています。自社製品に加え、「AutoStore（オートストア）」などの海外製品も日本の環境に合わせた独自の開発を行っており、お客様の求める品質で提供できることが強みです。

- ▶ 自動倉庫システム「ロータリーラック」
1978年発売以降、
通算 **1,000** 基以上納入
- ▶ ロボットストレージシステム「AutoStore」^{*2}
2016年国内初納入以降、
通算 **60** サイト以上納入

^{*2} 当社は正規販売店

⑥ アフターサービス

設備導入後は、予防保全や定期点検によるトラブルの未然防止によって、安定稼働と効果的な運用を支えています。加えて自動倉庫設備には2022年よりIoT機能を実装し、稼働データを活用して遠隔でのサポート体制をさらに強化しています。

- ▶ 遠隔サポート対象 **約100** サイト
- ▶ サポート体制 **24時間365日**

現場目線で築く、信頼と共創の提案力

ソリューションデザイン部では、お客様へ提案するソリューションの設計を担っています。お客様の物流施設の現状の業務データや業務フローを細かく調査・分析することからスタートし、その情報をもとに施設全体のゾーニングや運用方法を構想します。機器選定や能力計算を繰り返しながら、最適な運用やレイアウトを設計・提案していきます。最適なソリューションを提供するためには、お客様自身に具体的な運用の姿を思い描いていただいたうえでプロジェクトを進めることが重要だと考えています。そのため、初めて導入に関わる方にもわかりやすく、実際の運用をイメージしやすい提案を心掛けています。

ある現場では、扱う商品へのラベルの貼り間違いなどのヒューマンエラーが課題でしたが、作業フローの見直しとともに、商品を集約し行き先ごとにまとめて出庫する運用を提案しました。これによって作業の同時進行が減り、ミスが大幅に削減されました。

物流システム事業本部
ソリューションデザイン部
山田 愛



お客様に寄り添い、長くご利用いただくための技術力

機械設計課では、自社工場で製造する製品の設計を担っています。ソリューションデザイン部から提示されたレイアウトをもとに、組み立てや工程を考慮しつつ、お客様の要件に応じた機械設計を行っています。私は「ロータリーラック」の設計を担当しており、現場の運用環境やスペース条件に合わせて、重量や強度、昇降装置、他設備との連携を常に意識し、細かな調整を行っています。

「ロータリーラック」は、シンプルな機構による堅牢性に加え、時代の変化や物流現場における課題に対応するために改良を積み重ねてきたロングセラー製品です。安全性や搬送物の条件、誤使用・危険行動を防ぐ工夫など、細部にもこだわった改善を続けています。関係部署との連携を大切にし、後輩への技術伝承にも力を入れることで、安心して長くご利用いただける製品づくりに取り組んでいきます。

物流システム事業本部 エンジニアリング部
技術室 機械設計課
矢部 雄介



安定稼働を支える、専門家としてのサポート力

CSテクニカルセンターでは、予防保全や定期点検などを通じて、設備の最適な運用状態を維持するサポートを行っています。定期的なメンテナンスはもちろん、万一の際も迅速な復旧や運用継続を支えるサポート体制が必要不可欠です。

物量の急増で倉庫管理システムの能力を超えるケースやシステム連携の不具合など、想定外のトラブルが起こることもあります。常に原因の早期発見と迅速な復旧に努めています。IoT機能を標準装備している設備は、リモートでのプログラム修正や稼働ログの調査ができるため、即日対応も可能です。原因不明のエラーに立ち会い、その原因を特定して解消できたときや、お客様から直接感謝の言葉をいただいたときには、大きなやりがいを感じます。今後も設備の安定稼働を支える専門家として、責任を持ってサポートしていきたいと考えています。

物流システム事業本部 物流システム営業部
CSテクニカルセンター
茂原 歩夢



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

取り巻く環境

- 産業車両に対する環境対応要請の段階的進展
- 構内・施設内作業の省力化・自動化ニーズの高まり
- フォークリフトメーカーにおける、グローバルな調達体制の見直し

成長ドライバー

- 北米市場における需要回復
- 新型電動ユニット製品の開発と販売開始
- グローバル市場における、新規顧客開拓による販売増
- 中国合併事業の拡大

主な取り組み課題

- 新型電動ユニット製品の応用展開
- 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

事業統括役員メッセージ

世界中で働く車に、安心・笑顔で使える価値を提供する

中期経営計画では、環境対応型製品の開発を軸に、グローバルベースで製品を提供することを主要テーマとしています。事業の主軸の一つであるフォークリフト市場に向けた製品開発においては、小型電動車向けユニット製品のラインアップの開発を行っています。大型エンジン車向けには、排ガス環境規制への対応や電子制御による自動変速での省エネ製品の開発を行っており、ラインアップ拡充を図っています。また、農業、林業、道路機械など、お客様の幅広い用途に対して提案を積極的に行い、事業拡大に努めています。

2013年より開始した中国事業は順調に成長しており、今後さらなる事業の発展に向け、日本と中国の2拠点を中心としたグローバルな顧客基盤拡大を推進していきます。

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、人々の生活に欠かせない存在であると認識しています。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、人が活きる環境づくりに貢献しています。



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



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



クリーニングロボット

生産供給体制 担当役員メッセージ

ものづくり力のさらなる強化 現場の技術力と改善文化が競争力の源泉



多様な働き方への変化、諸資材の高騰、慢性的な人手不足など、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。特にオフィス環境事業でのプロダクトミックスの変化や商環境事業での店舗の省人・省力化への対応、市場要求品質の変化など、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、オカムラは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の強化継承、市場を創出する製品企画やデザインを具現化する製造力のさらなる強化に取り組みます。また、人が活きる職場づくりの推進に加え、多品種変量生産システムの構築により、安定供給を可能にする生産・ロジスティクス体制および製造技術の強化を図り、これらを実現する人財育成にも重点を置いて活動していきます。

製品企画を実現する製造力をさらに強化

オカムラの強みは開発力にあると考えます。新たな市場を創出するための新素材開発・活用や新加工技術などの技術的

チャレンジを長年積み重ねてきました。製品の開発企画、デザインの構造評価を経て、試作検討から量産につなげる「製品開発企画・デザインを製品にする製造力」を、開発力を支える力としてさらに強化していきます。また、製品企画を実現する設備、技術、人財を有しており、それがオカムラの製品競争力の源泉となっています。

安全で高品質な製品・サービスの提供・ものづくりを支える人財育成

当社グループでは、安全で高品質な製品・サービスの提供によるお客様の満足度向上を目的に、品質向上の推進体制を構築し、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っています。従業員の一人ひとりが製品・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するための教育を行っています。また、品質保証委員会を設置し、製品・サービスの品質におけるリスクマネジメントを行っています。

競争力のある製品の開発・生産を支える技術力の継承と発展を目的として、2011年に「技術技能訓練センター」を開所しました。基礎的な加工技術から応用的な生産技術までを体系的に学べる場として運営しており、2024年には、高度な管理技術や生産プロセスの理解を深めるためのカリキュラムを拡充し、「トレーニングセンター」として再編しました。さらに、技術のスペシャリストを育成する目的で、「技能五輪全国大会」への出場にも挑戦しています。オカムラグループの生産事業所では、ものづくりの合理性を徹底追求した生産方式である「OPS（オカムラプロダクションシステム）活動」を1997年より推進し、生産現場における人財育成につなげています。

サステナビリティレポート2025
安全で高品質な製品・サービスの提供 ▶ P.44-45

安定供給とコスト最適化を実現するサプライチェーン力

中期経営計画2025における経営基盤強化として多品種変量生産への対応を推進しています。売れ筋製品は在庫補充ロット生産、販売頻度の少ないロングテール製品は完全受注生産を行うなど、安定供給と顧客要望に即した生産体制を構築しています。現在推進中のサプライチェーン改革では、需要が集中する年度末に向けて、在庫の最適化や納期管理を強化しました。多くのお客様へタイムリーに製品を納入することができ、結果として2024年度の第4四半期の売上利益の大幅な伸長に貢献しました。今後、外部環境の変化に対応できる生産システムにさらに進化させる必要があると認識しています。引き続き、全国の物流体制の効率化とともに取り組みを進めてまいります。

トレーニングセンター

オカムラの技能教育機関として1962年に技能訓練所を開設以降、名称や形態を変えながらも教育機関を設け、知識や技術の継承と人財育成を続けています。

サステナビリティレポート 2025 ▶ P.46

「技能五輪全国大会」出場を通じた技術・技能の向上

「技能五輪全国大会」は、技術力の向上、人材育成、技能の普及を目的に、日本全国から若手技能者が集まる技能競技大会です。オカムラは、2013年から技能五輪全国大会に連続出場しています。2024年大会は、「曲げ板金」職種と「冷凍空調技術」職種に出場し、「冷凍空調技術」職種で銅賞を受賞しました。

サステナビリティレポート 2025 ▶ P.47

人事・人財育成／DX戦略／地球環境への取り組み 担当役員メッセージ

柔軟かつ挑戦的な企業風土を醸成することが、 持続的成長のための鍵



取締役 専務執行役員

コーポレート 経営企画本部長 兼 HR本部長 **佐藤 喜一**

コーポレート部門が組織の変革をリード

近年、企業を取り巻く環境がめまぐるしく変化しており、経営基盤を支える「守り」の役割が強調されてきたコーポレート部門が、今や経営戦略の起点として、全社での価値創造を推進する「攻め」の役割を担っています。コーポレート部門が組織の変革をリードし、柔軟かつ挑戦的な企業風土を醸成することが、持続的成長のための鍵であると強く実感しています。

オカムラグループは、パーパスである「人が活きる社会の実現」にはサステナビリティを中心に捉えた事業活動が重要であるとの認識のもと、経営の重要課題（マテリアリティ）を特定し、「責任ある企業活動」「従業員の働きがいの追求」「地球環境への取り組み」「人が活きる環境の創造」の4つの分野で取り

組みを推進しています。「責任ある企業活動」を経営基盤とし、「従業員の働きがいの追求」によって一人ひとりが活き活きと働きがいを感じるとともに、「地球環境への取り組み」を実践することでサプライチェーン全体を通じて環境負荷を低減していきます。また、事業活動を通じて「人が活きる環境の創造」を実践することにより人が活きる社会の実現に貢献します。

オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題)



📖 オカムラグループのマテリアリティ(経営の重要課題) ▶ P.72

コーポレート部門では、主に「責任ある企業活動」「従業員の働きがいの追求」「地球環境への取り組み」の分野を推進しており、人事・人財育成、DX戦略、地球環境への取り組みを進めています。

私は現在、経営企画部門とHR部門を統括しています。この体制は、経営戦略と人財戦略の一体化による施策の実効性向上という点で大きな意味があると考えています。さまざまな視点を掛け合わせることで、部門間の壁を越えたコミュニケーションやコラボレーションが促進され、課題解決のスピードや質の向上につなげていきます。

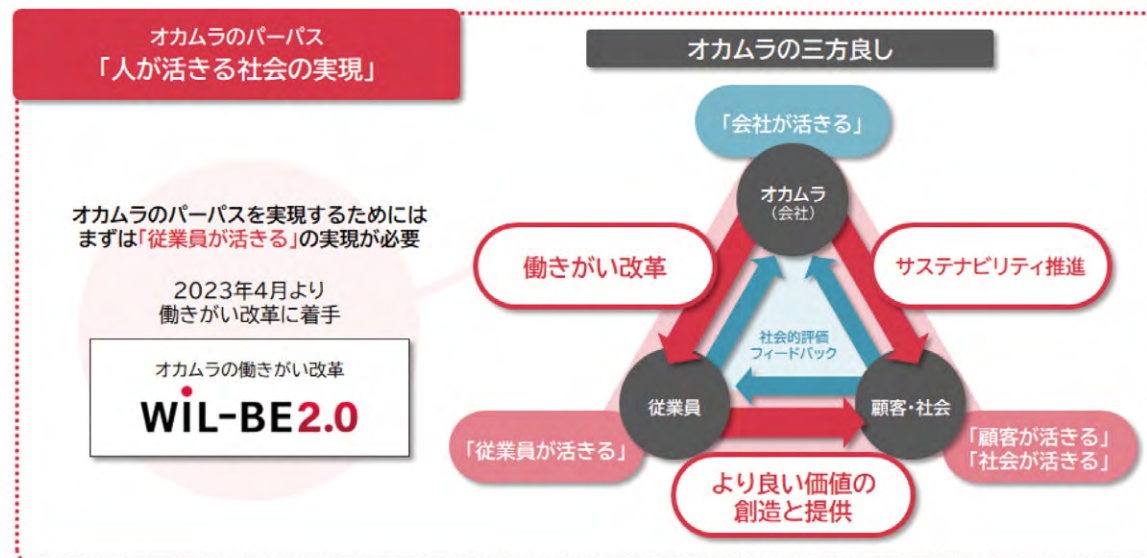
人事・人財育成について

当社の創業時からある、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。」とあります。創業者たちは貯金や退職金などの資金と技術、労働力を持ち寄って「協同の工業・岡村製作所」を立ち上げました。この創業の精神を踏まえつつ、企業の持続的成長を支える従業員の成長と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進めています。

当社では、2017年より「Work in Life (ワークインライフ)」を提唱しています。「Work (仕事)」と「Life (人生)」という2つの要素を同列に捉えるのではなく、「Lifeにはさまざまな要素があり、その中の一つとしてWorkがある」という考え方です。「Life」を構成する要素として、Family (家族)、Hobby (趣味)、

人事・人財育成／DX戦略／地球環境への取り組み

パーパスと働きがい改革の関係



Learning（学び）、Community（組織・地域）などとともに「Work」を位置付けています。「Work in Life」を実現している状態とは、一人ひとりが人生を総合的に捉えたときに「働く」が人生のプラスになるように、主体的に行動できている状態を指します。オカムラでは、働き方改革を「Work in Life」を由来とする「WIL-BE（ウィル・ビー）」と名付けて推進しています。2023年からは「働きがい改革 WIL-BE 2.0」へ進化させ、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。

DX戦略について

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。私たちの暮らしや働き方も大きく変わり、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、先端技術を活用して、社会の変化に合わせたDX（デジタルトランスフォーメーション）を行うことが欠かせません。当社は「OA」という言葉がまだ珍しかった1966年に、専用線を駆使した全国オンラインシステムをいち早く導入し、生産から販売、流通に至るまで一貫したシステムを構築するなど、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。

「中期経営計画2025」では、「デジタル技術活用の加速」を経営基盤の強化の一つとして挙げています。「DX戦略方針」に

基づき、各事業における製品・サービスに対するDXやさまざまな業務プロセスにおけるDX、データを活用した経営管理の高度化、DX人財の育成、システム基盤強化など、お客様の体験価値向上と業務の効率化に向けて、DX推進に取り組みます。

地球環境への取り組みについて

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、早い時期から環境負荷低減に向けた取り組みを行っています。1960年代には公害対策に関する部門を設置、1980年代では山形県の高畠事業所での取り組みが評価され「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。

環境への取り組みに関する全体的な方向性を示した「オカムラグループ環境方針」に基づき、環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」を策定し、事業活動に伴う環境負荷低減の重要性を認識のうえ、カーボンニュートラル・ネイチャーポジティブ・サーキュラーエコノミーの実現を統合的に捉え、企業の社会的責任を果たす経営を目指しています。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し、2050年の温室効果ガス排出実質ゼロ（カーボンニュートラル）を目指しており、そのマイルストーンとして2030年度の温室効果ガス排出量の削減目標を2020年度比50%と定め、グループ全体で取り組みを進めています。生産事業所をはじめ各拠点における省エネルギー対策など、これまでの活動をさらに強化するとともに、再生可能エネルギーの利用拡大など新たな視点に立った取り組みを展開し、脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

人事・人財育成

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



サステナビリティレポート2025 ▶ P.74

「人財育成」と「働きがい改革」の両輪で成長を目指す

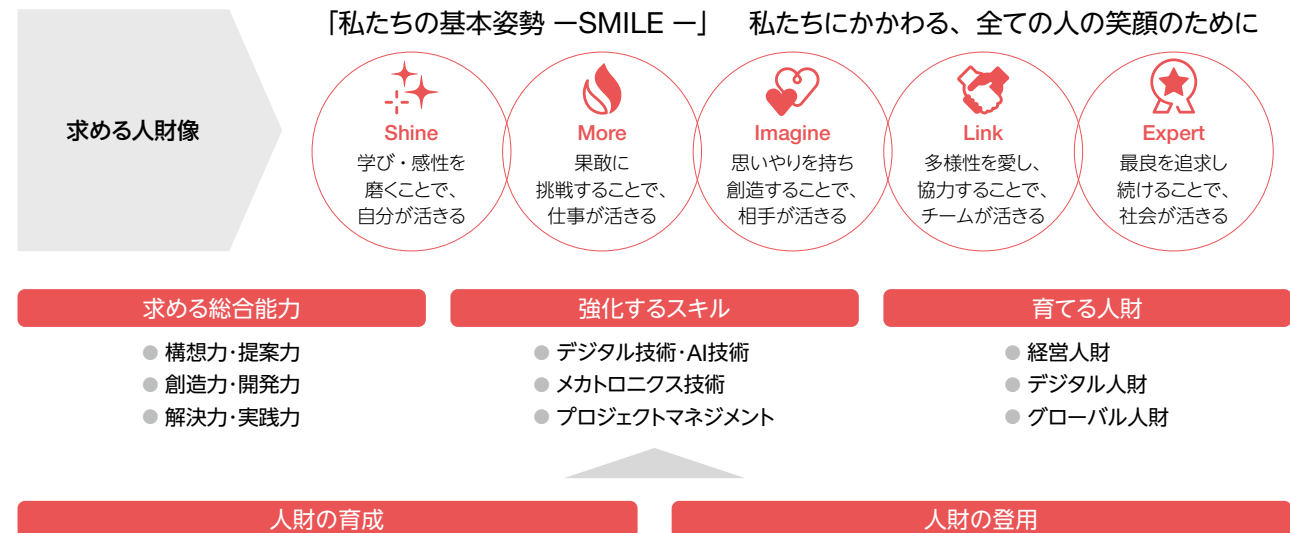
オカムラグループの経営の重要課題テーマの一つに「従業員の働きがいの追求」を挙げており、「Work in Life」の推進、DE&I（ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン）の推進、キャリア形成支援と専門人財育成の強化を重要課題としています。中期経営計画2025では、経営基盤強化の一つに「人財育成と働きがいの向上」を挙げ、さまざまな取り組みを進めています。健康と安全に配慮した職場づくりに努め、従業員一人ひとりの多様性を尊重したうえでそれぞれが働きがいを感じ、互いに協力し自己成長できる環境を目指しています。

オカムラの人財育成に関する考え方にに基づき、「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います。

人財の育成に関する考え方

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。
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（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。

オカムラが求める人財像



オカムラグループでは、人財戦略を有効に進めるため、事業戦略に必要な組織形成や人財配置などを担うことを目的に、2024年より各事業本部にHR担当を設置しました。コーポレートの経営部門・HR部門と合同で月に1回「HR担当者会議」を

実施し、全事業本部共通の取り組みの認識合わせや課題解決を行い、各事業本部とコーポレート部門が密に連携することで経営戦略実現に向けた人財戦略を推進しています。

人事・人財育成

「働きがい改革 WiL-BE 2.0」の推進

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、当社では2018年6月から働き方改革「WiL-BE」を推進してきました。2023年より、当社のパーパス「人が活きる社会の実現」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活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-BE 2.0」へ進化させ、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ています。

「働きがい改革」の施策例

- **働きがい会議**：従業員一人ひとりが自分自身の「働きがい」について考える機会として、各部門の所属長が主導して開催します。他の人の「働きがい」も知ること視野を広げる機会にもなります。
- **WiL-BE 2.0 CARAVAN 2023-2025**：従業員の「働きがい改革」の理解・浸透度を高めるために、「働きがい改革WiL-BE 2.0」推進の中心を担う推進メンバーが、全国の自社拠点を訪問し現地の従業員とディスカッションを行います。現場の声を集めて働きがい向上に関する提言を経営層に対して行い、拠点改装などのさまざまな施策へ展開します。
- **従業員と経営層の対話機会**：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「教えて、中村さん! / Tell me, Masa-san!」を設置しています。
- **社長キャラバン**：代表取締役の中村が国内外の自社拠点に赴き、現地の従業員と交流します。

当社は、育児・介護などで働く時間・場所の制約がある従業員が目指すキャリアを実現できるよう、多様な働き方の環境整備を継続的に進めています。従業員の仕事と育児の両立支援のための制度・仕組みとしては、育児休職、短時間勤務、在宅勤務、託児サービス費用の補助などを設けています。

昨今、男性が育児休業を取得しやすい法整備が進んでいますが、当社においても男性従業員の育児休職取得を後押しするさまざまな施策を実施しており、当社の男性従業員の育児休職取得率*1は2020年度の11.1%から2024年度では69.2%と年々上昇しています。また男性従業員の2024年度平均育児休職日数*2は92日でした。

また、物価上昇が継続する中で従業員の生活安定のため、2025年4月より年収に占める月例賃金と賞与の配分を見直し、

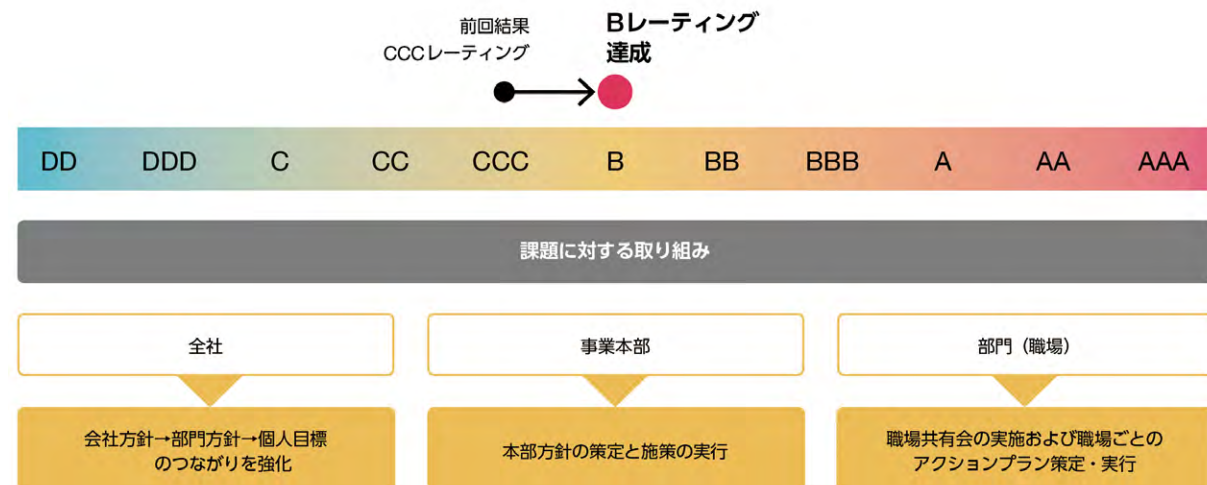
一人当たり平均18.3%の基本給引き上げを実施しました。物価上昇に対応するとともに、従業員のエンゲージメント向上につなげ、企業価値向上を図ります。

従業員の「働きがい」を高めるため、エンゲージメントサーベイを2023年度より導入し、2024年度は2回目を実施しました。回答率は99.1%で、初回から比較して結果も向上し、全社平均はAからDのうちレーティングがCCCからBへと1段階上がりました。結果を受けて、全社・各事業本部・各部門にて課題分析を行い、アクションプラン立案や自部門の結果共有とそれに対するアクションを考える職場共有会を実施し、働きがい向上へとつなげています。

*1 対象範囲：株式会社オカムラ全従業員

*2 対象範囲：株式会社オカムラ正規従業員

エンゲージメントサーベイ



人事・人財育成

健康経営

「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。

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、需要創出型企業への変革に向け、「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、積極的な投資を継続しています。また、従業員一人ひとりが、生き活きと働きながら成長していくことを目指し、主体的に成長していける環境を整えています。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、相互理解の機会・学び続ける機会、挑戦する機会を提供しています。重要な経営資源となる従業員が持つ知識やスキルなどの人財情報は、タレントマネジメントシステムに集約・一元化し、従業員は自分自身のキャリアを振り返るために、上司は部下の育成を行うために、HR部門では人事異動や選抜のために活用しています。

また、2025年4月に、従業員の挑戦を後押しし成長を支える人財育成の場「CROSSGATE（クロスゲート）」を開設しました。研修や勉強会、相互理解の機会などを通じて、従業員の主体的な成長と交流を促進します。

人財育成の取り組み例

- **相互理解の機会**：年代別のキャリア研修、所属長との育成面談、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」などを実施。
- **学び続ける機会**：企業内大学「オカムラユニバーシティ」を毎年秋に開校。「答えのない問題を解く力」をつけるため、コンセプチュアルスキルに関するプログラムを強化。
- **挑戦する機会**：海外市場の拡大に対応できるグローバル人財を育成する「グローバル人財制度」、デザイン思考を用いてアウトプットの質を高める「オカムラシンキング ラーニングイニシアティブ」、幅広い領域でDXリテラシーの高い人財を育成する「DXラーニングプラットフォーム」などを開講。
- **将来の経営を担う人財を育成**：「次世代リーダー育成プログラム」「オカムラビジネススクール」を毎年開校。

これからを支える人財の確保

流動性が高まる雇用環境の中、採用候補者から選ばれる企業になるため、当社は経営戦略と人財戦略を連携し、より現場にマッチした人財確保に取り組んでいます。ダイバーシティ推進の観点でも多様性を重視した採用活動を行い、性別や国籍を問わず幅広い採用を行っています。新卒者採用においては、全国の学生を対象にジョブ型インターンシップを実施し、理念共感と職種理解の機会を設けています。

2025年4月より、大学院卒・大卒・高卒の初任給を引き上げ、大学院卒・大卒初任給は300,000円、高卒初任給は217,500円としました。物価上昇に対応するとともに、優秀な人財の確保につなげます。

これから働く次世代人財に向けては、企業が発信する情報に興味関心を持ってもらい、将来働くうえでの道しるべとなるようなきっかけづくりを行っています。2024年度は、大学生を対象としたビジネスコンテストへの参画や、大学への講師派遣などを実施しました。

学びとキャリアの交差点「CROSSGATE」

新たな試みとして、従業員の挑戦を後押しし成長を支える人財育成の場として2025年4月に「学びとキャリアの交差点」をコンセプトとした「CROSSGATE（クロスゲート）」を開設しました。さまざまな研修プログラムを開催しているほか、学びとキャリアをテーマにした部門ごとの「話し合い」*や活動報告会などにも活用しています。ブックラウンジやカフェコーナーでは、気軽に社員同士が交流しながら、自分自身の成長や今後のキャリアについて考えることができる空間にしています。150名まで収容できる規模で懇親会やイベントが開催できる設えとしており、職場内の相互理解、部門を超えた交流にも開放し、当社の人財育成・組織開発の重要な拠点として、今後もさまざまな取り組みに活用していきます。

* 同じ職場で働く者同士が相互理解を深め、お互いから学び、職場の課題を改善するオカムラ独自の取り組みで、創業以来、社内に根付いている文化の一つです。



人財育成の場「CROSSGATE」

DX戦略

人が活きる環境づくりをさらに促進するDX戦略

DX戦略方針

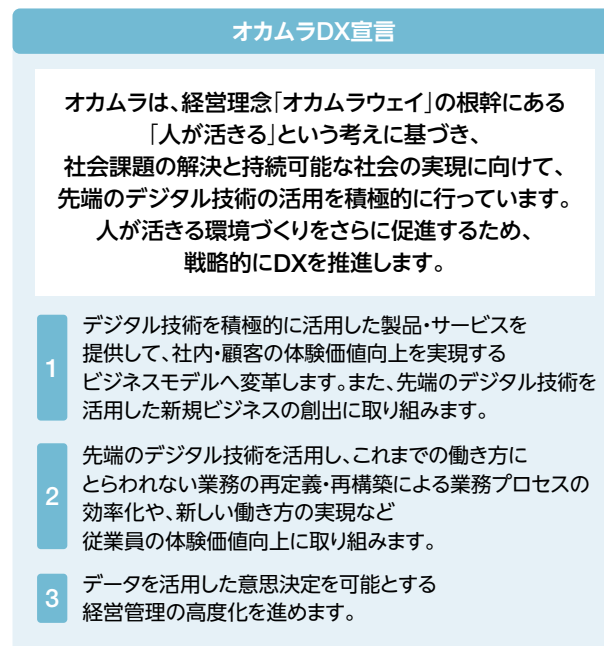
当社は、経営戦略の一環としてデジタルトランスフォーメーション（DX）の推進を強化する「DX宣言」を2021年8月に行いました。2023年2月には経営理念「オカムラウェイ」の根幹にある「人が活きる」という考えに基づき、人が活きる環境づくりをさらに促進するため、DX戦略の軸となる「DX戦略方針」を定めました。「DX戦略方針」は5つの要素で構成されており、「事業のDX」「業務のDX」「経営のDX」を方針の3本柱とし、それを「人財育成」「システム基盤強化」が土台として支える構造です。

DX戦略の3本柱

- **事業のDX**：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**：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。
- **経営のDX**：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。

土台として支える

- **人財育成**：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人財を育成しています。全従業員や管理職を対象にした教育を継続的に行い、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**：デジタル技術を活用し、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。



全社で推進するDX

当社では、「DX戦略方針」に基づき、DX戦略部を中心に経営企画や人事などのコーポレート部門、各事業部門、情報システム部門が連携し、全社的なDXを推進しています。DX推進には全社的なDX風土の醸成が課題と捉え、DXの土台となる人財育成とシステム基盤強化に注力してきました。事業のDXは、各事業部門が主体となって取り組みを進めており、業務のDXとしては従業員が感じる業務の課題解決や生産性の向上に向けたデジタル技術の活用を加速させています。

土台となるシステム基盤強化として、社内ですべて安全に生成AIを活用するための「オカムラAIChat」を整備し、2023年より活用しています。徐々に活用が浸透し、機能の拡張も進行中です。さらなる活用促進のために、全国の拠点における勉強会の開催や要望の多い議事録作成ツールの導入も予定しています。

各事業領域のDXの取り組み

各事業部門では、ニーズを起点にDXを推進しており、DX戦略部が技術的な支援を行っています。

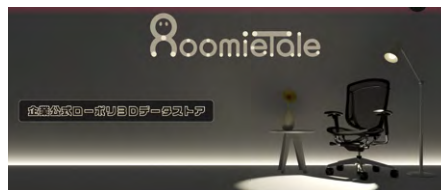
オフィス環境事業では、オフィスづくりの各フェーズでDXの施策を進め、社内目線での効率化を図るだけでなくお客様への価値提供にもつなげています。2024年12月には、オフィスづくりを行う際に、経験が少ない方にもインタラクティブなコンテンツを通じて働き方と空間のつながりを発見していただけるツール「OFFICE KIT（オフィス キット）」をウェブサイトで公開しました。オカムラのオフィスづくりのノウハウや働き方に関する研究結果が反映されており、新しいオフィスをつくりたい企

DX戦略

業が自分たちにふさわしい働き方やオフィス空間を企画段階で検討するためのサポートとなります。また、設計初期段階のオフィスレイアウト案をAI活用により自動生成するシステム「Work Space Creator（ワークスペースクリエイター）」を開発し、オフィスの初期設計において試験的に使用しています。新しい分野での取り組みとして2024年にオープンしたメタバース用の企業公式3Dデータ販売サイト「RoomieTale（ルーミーテイル）」は、クリエイターやメタバース世界のユーザーに向けて、安全で軽量・高品質な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。2025年からは他社メーカーと共創し、ソファやカーテン、ゲーミング機器などの企業公式3Dデータの取り扱いを開始しました。



OFFICE KIT（オフィス キット）



企業公式3Dデータ販売サイト「RoomieTale」

商環境事業では、店舗用データ管理クラウドサービス「OSCOM CLOUD（オスコムクラウド）」を活用して、冷凍冷蔵ショーケースの温度管理を自動化し機器の予防保全に活用するほか、店

舗全体のエネルギー使用量を見える化し、効率的な店舗運営をサポートしています。また、デジタルサイネージをカメラと連動させた新しい売り場づくりにも取り組み始めています。来店者の属性を分析し、その人に合った商品やキャンペーン情報を表示したり、店舗での動線分析に活用したりといった提案も行っています。

物流システム事業では、自律・遠隔操作ハイブリッド型ロボットによる物流自動化ソリューション「PROGRESS ONE（プログレスワン）」の事業化に向けた取り組みの中で、自律ピッキングのためのロボット技術の活用を進めています。

そのほか、2025年2月からオフィス家具の配送業務の効率化に向けた取り組みを他社と共創して開始しました。計画業務の効率化やトラックの積載率の向上による車両台数の削減を実現し、CO₂排出量の削減やドライバー不足などの課題解決を目指します。

アイデアが現場から湧き上がる DX風土醸成のための人材育成施策

絶えず変化することが常態の社会で事業経営を持続していくためには、常に学び続ける組織文化が必要です。当社では「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人材育成の目指す姿とし、2021年よりDX人材育成プログラム「DXラーニングプラットフォーム（DXLP）」を展開しています。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。これまでに200名以上が修了し、150件以上の提案が生まれました。特に優れた提案は社長・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され、提案者本人が関連部門と連携して実現を目指します。

事業のDXのアイデアとなる提案や、業務のDXにつながる作図・積算・見積もりなどの業務を効率化するデジタルツールがDXLPの提案から生まれたほか、ノーコードツール活用のプロジェクトが、別の提案の実現を後押しするなど、DXLPを継続して実施しているからこそその連鎖的な動きも生まれています。

具体的には、オフィス環境事業の膨大な製品数の中から見積もる什器を素早く正確に選定し見積もり作成を容易にするシステムや、レイアウト図面から什器の種類と個数を即時に認識し見積もり作成を効率化するシステムなど、従来手作業で行うために時間がかかっていた作業を効率化させるシステムが、DXLPに参加した従業員の提案から2023年に生まれました。活用を通じて改善を重ね、2025年5月にはこの2システムを融合させ、見積もり業務のさらなる効率化とアウトプットの質の向上を目指した新たなシステムとして活用を始めました。

DXLPから生まれる複数の提案は「点」ですが、それをつなぎ業務として流れる「線」にして、さらに事業を支える「面」のDXへと広がっていくように取り組みを進めています。DX人材育成は、オカムラのDXの原動力となっています。人材を育て新しい価値創造の体験を蓄積し、DX風土醸成の起点として、今後も人材育成の機会を増やして輪を広げていきます。

当社は2023年に経済産業省が定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定、2025年に更新審査を経て認定更新となりました。



地球環境への取り組み

「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



サステナビリティレポート2025
地球環境への取り組み ▶ P.49-72

環境方針と

環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」

オカムラグループは、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である「オカムラグループ環境方針」を掲げ、グループ共通の方針とし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。

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」の考えのもと、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してから、今日に至るまで30年以上、地球環境に配慮したさまざまな施策に取り組んできています。2021年4月からは2030年度を見据えた環境長期ビジョン「GREEN WAVE 2030」を策定し、取り組みを進めています。「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は、設定した目標の進捗管理を行い、社内の各組織を通じて事業活動へ展開し、定期的にフォローを行っています。

2050年カーボンニュートラルに向けて

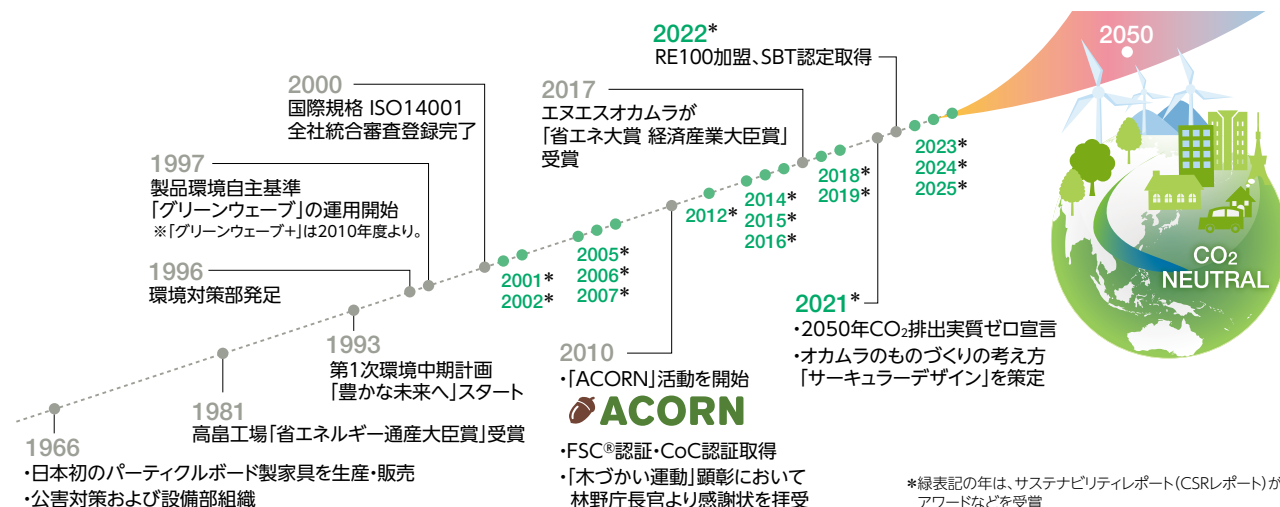
当社グループではスコープ1およびスコープ2の温室効果ガス排出量について、「2030年度に2020年度比50%削減」「2050年に実質ゼロ」、スコープ3の排出量について、「2030

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。この目標は、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ています。当社グループの温室効果ガス排出量2024年度実績は、2020年度実績（基準値40,402t-CO₂）に対して、27,965t-CO₂であり、基準値より約31%削減しています。当社は2021年に気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）に賛同し、TCFD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います。2023年度の開示では、従来の2℃未満のシナリオ分析からより野心的な1.5℃シナリオによる分析に更新し、気候

変動によるリスクと機会の見直しを行いました。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進め、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。

スコープ1・2削減に向けて

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%弱が生産事業所の事業活動によるものです。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



地球環境への取り組み

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。

策定した温室効果ガス排出量削減ロードマップに沿って、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。スコープ1については、2025年度よりインターナルカーボンプライシングを試行的に導入し、生産設備更新の際にCO₂削減効果と設定価格を掛け合わせ、CO₂削減効果を金銭的に評価することで低炭素設備投資を促進し、CO₂削減につなげます。

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。

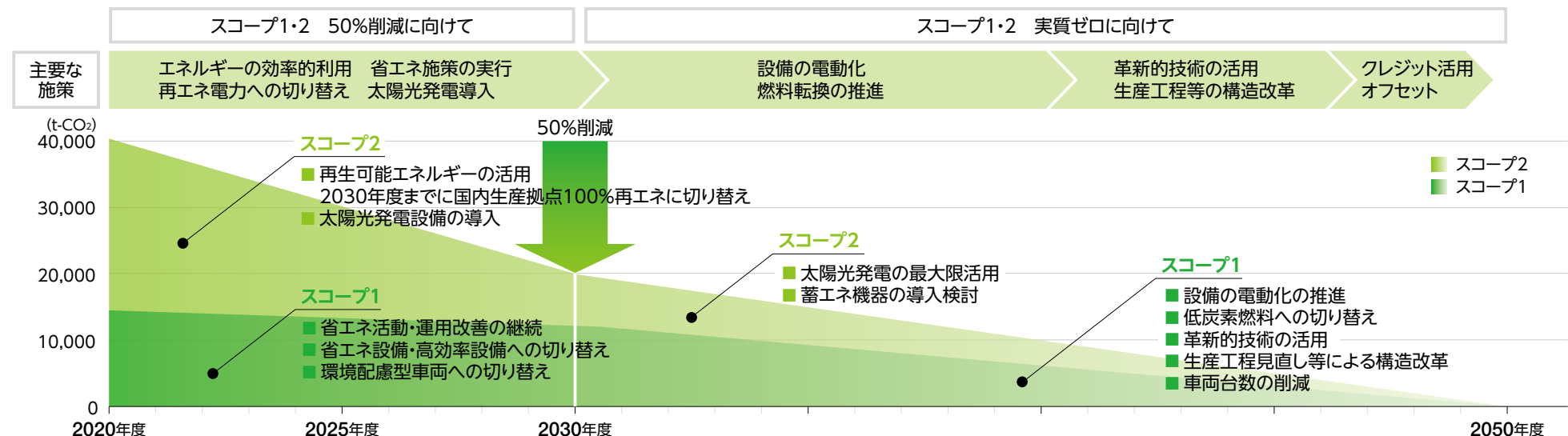
また、98%のうち、主力製品の鋼材・鋼管等の原材料および外部から買入れた部品・製品(以下カテゴリ1)、お客様の使用段階での冷媒(フロンガス)や製品の使用段階での電力量(以下カテゴリ11)の2つのカテゴリで全体の90%以上となっています。

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えい量の削減対策、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めます。

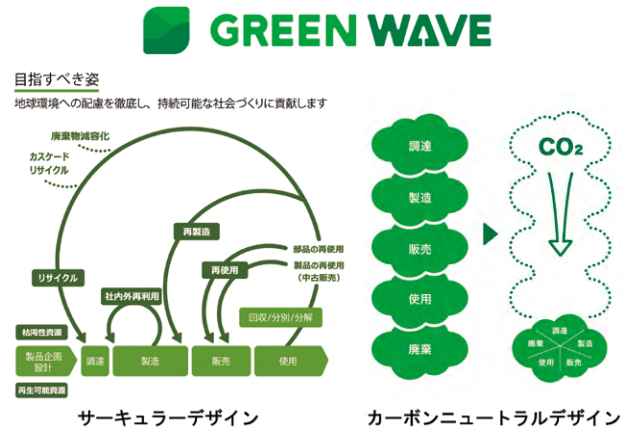
サーキュラーデザインに基づく製品開発

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、当社グループでは製品開発における考え方として「サーキュラーデザイン」と「カーボンニュートラルデザイン」を策定しています。「サーキュラーデザイン」は、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の概念に基づき、製品企画・設計から調達、製造、販売、メンテナンス、リユース・リサイクルに至るまでの製品ライフサイクルの中で、限りある資源をより長く有効に使用し、廃棄物の発生を最小化するものづくりを目指す考え方です。「カーボンニュートラルデザイン」は、製品の原材料調達から製造、販売、使用、廃棄まで、製品ライフサイクル全体でCO₂の排出量を最小化するものづくりを目指していく考え方です。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

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)



地球環境への取り組み



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全体での環境負荷の低減に取り組みます。

ネイチャーポジティブに向けた取り組み

当社グループは、事業活動が自然資本に依存し、かつ影響を及ぼすとの認識のもと、環境活動の指標と目標を掲げ、計画的に環境負荷低減に努めています。生物多様性の保全に関しては、ACORN（エイコーン）活動の活動指針である「自然環境保全」「資源の利用」「環境教育」「パートナーシップ」に基づき、木材の合法性確認や認証材の積極的な利用を進めて

います。また、自社生産事業所周辺地域やパートナーと連携しながら、生物多様性の損失を食い止め回復軌道へと転換させる「ネイチャーポジティブ（自然再興）」に資する取り組みを推進しています。

また、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）に賛同し、「TNFD Adopter」*に登録しました。事業活動が自然資本に与える影響と依存度を評価し、TCFD提言に基づく情報開示に加え、TNFD提言に基づいた情報開示を進め、自然と共生した持続可能な社会の実現に貢献していきます。

* TNFD Adopter：TNFD提言に沿った情報開示を行う意思を表明した企業・組織

TCFD・TNFD提言への賛同および情報開示

オカムラグループは2021年4月よりTCFD提言への賛同および情報開示を行い、取り組みの進展と情報の積極的な開示に努めています。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。また、自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会などをより広い視点から統合的に評価するため、TNFDのフレームワークを用いて分析を行い、2025年6月にTNFD提言に基づく情報開示を行いました。今後、TNFDのフレームワークに沿って、戦略および指標・目標を検討し、決定していきます。



詳細は「オカムラグループ TCFD・TNFD提言に基づく情報開示」をご参照ください。

[オカムラグループ TCFD・TNFD提言に基づく情報開示](https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/2025/okamura_TCFD_TNFD_250624.pdf)

https://www.okamura.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/2025/okamura_TCFD_TNFD_250624.pdf

TCFD提言に基づく情報開示

2021年の初開示以降、取り組みを進めその情報を積極的に開示



TNFD提言に基づく情報開示

2025年6月に初開示。バリューチェーン上流と直接操業における自然資本への依存と影響のスクリーニングを、LEAPアプローチを用いて実施し、リスクと機会を特定。



LEAPの5つのフェーズ

フェーズ名	概要
Scoping	LEAP分析の目的・方向性・タイムライン等の確認
Locate	組織の活動が自然と接している場所を把握する
Evaluate	(Locateの分析結果を踏まえて、) 組織の自然に対する依存・影響を特定・評価する
Assess	(Evaluateの分析結果を踏まえて、) 組織の自然関連リスク・機会を特定・評価する
Prepare	(以上の分析結果を踏まえて、) 自然関連課題（依存・影響・リスク・機会）への対応策を検討・計画し、外部に報告する

出所：環境省「LEAP/TNFDの解説」P.3（2023/11/29）

Guidance on the identification and assessment of nature-related issue: The LEAP approach v1.0(TNFD、2023年9月)

5

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ます。

さまざまな取り組みをご紹介しますとともに、オカムラグループの成長機会や課題、100年企業に向けての経営に対する期待などについて社外役員に語っていただきました。

Contents

53 役員一覧

64 リスクマネジメント

55 コーポレート・ガバナンス

70 ステークホルダーエンゲージメント

61 社外取締役座談会

役員一覧 (2025年7月時点)

取締役



なか むら なお ひこ
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。

こう の なお き
河野 直木

取締役
専務執行役員
オフィス環境事業本部長

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。

さ とう よし かず
佐藤 喜一

取締役
専務執行役員
コーポレート
経営企画本部長 兼 HR本部長

1982年の入社以来、主に総務、人事関連事業に従事。コーポレート担当を務め、2025年に取締役に就任。

あら かわ かず み
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。

さか とく しん じ
酒徳 眞司

取締役
常務執行役員
商環境事業本部長

1982年の入社以来、主に商環境関連事業に従事。リテイル・ソリューション本部長を務め、2025年に取締役に就任。

ふく だ きさへ
福田 栄

取締役
執行役員
コーポレート 経理本部長

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。



い とう ひろ よし
伊藤 裕慶

社外取締役 独立役員
●指名委員会 委員長
●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。

かの まり
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(株)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 ——
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

かみ じょう つとむ
上條 努

社外取締役 独立役員
●指名委員会 委員
●報酬委員会 委員長

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

きく ち み さ こ
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 ——
(株)コメリ社外取締役
西松建設(株)社外取締役

みず もと のぶ こ
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)IHI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

たん ぼ ひとしげ
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)の代表取締役社長などを務め、2023年より現任。

—— 重要な兼職の状況 ——
(株)アイリックコーポレーション社外取締役

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。

はぎ わら けい いち
萩原 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 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 ぎき 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

専務執行役員
佐藤 喜一

コーポレート
経営企画本部長
兼 HR本部長

常務執行役員
荒川 和巳

生産本部長

常務執行役員
酒徳 眞司

商環境事業本部長

常務執行役員
田尻 誠

物流システム事業本部長

上席執行役員
大野 嘉人

海外営業本部長

上席執行役員
佐藤 春徳

オフィス環境事業本部
営業本部長

執行役員
福田 栄

コーポレート
経理本部長

執行役員
近藤 岳文

オフィス環境事業本部
施設環境ソリューション
事業部長

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

技術本部長

執行役員
田口 義規

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
松山 史剛

商環境事業本部
リテイル・ソリューション
本部長

執行役員
松本 英明

商環境事業本部
営業本部
西日本営業本部長

執行役員
木村 浩一

商環境事業本部
営業本部
首都圏営業本部長

執行役員
碓山 友和

オフィス環境事業本部
働き方コンサルティング
事業部長

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。

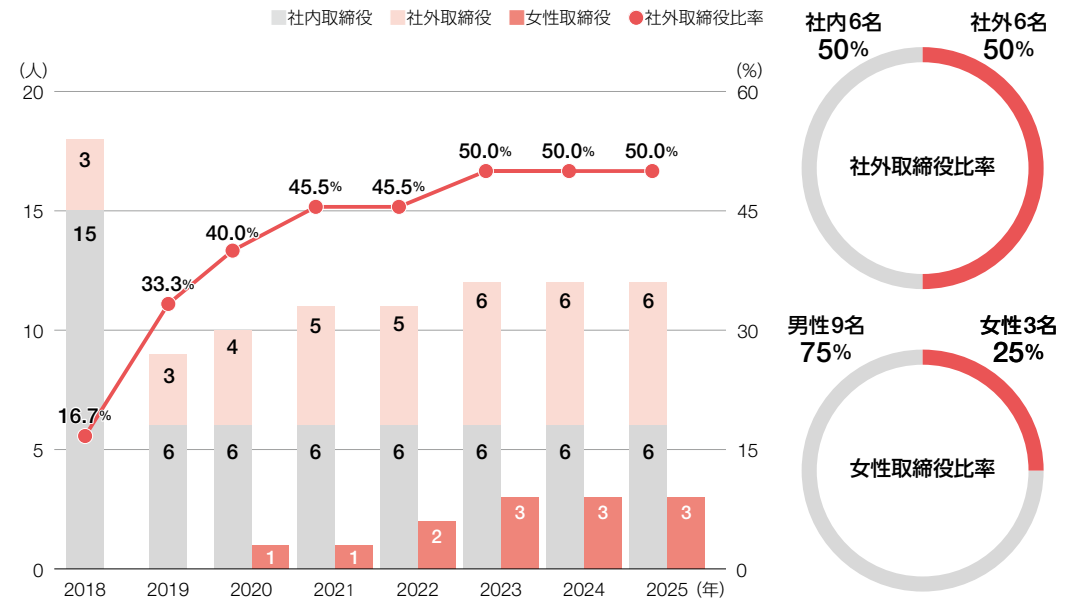
オカムラのガバナンスの特徴

- 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	● 執行役員制度を導入し、取締役を減員（18名→9名） ● 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
2020年	● 社外取締役の増員（10名中4名） ● 女性社外取締役の選任（1名）
2021年	● オカムラウェイ策定 ● 社外取締役の増員（11名中5名） ● 買収防衛策の廃止 ● サステナビリティ委員会を設置
2022年	● 女性社外取締役の増員（1名→2名）
2023年	● 取締役の増員（11名→12名） ● 社外取締役の増員（12名中6名） ● 女性社外取締役の増員（2名→3名）

取締役人数の推移および取締役の構成（2025年6月25日時点）

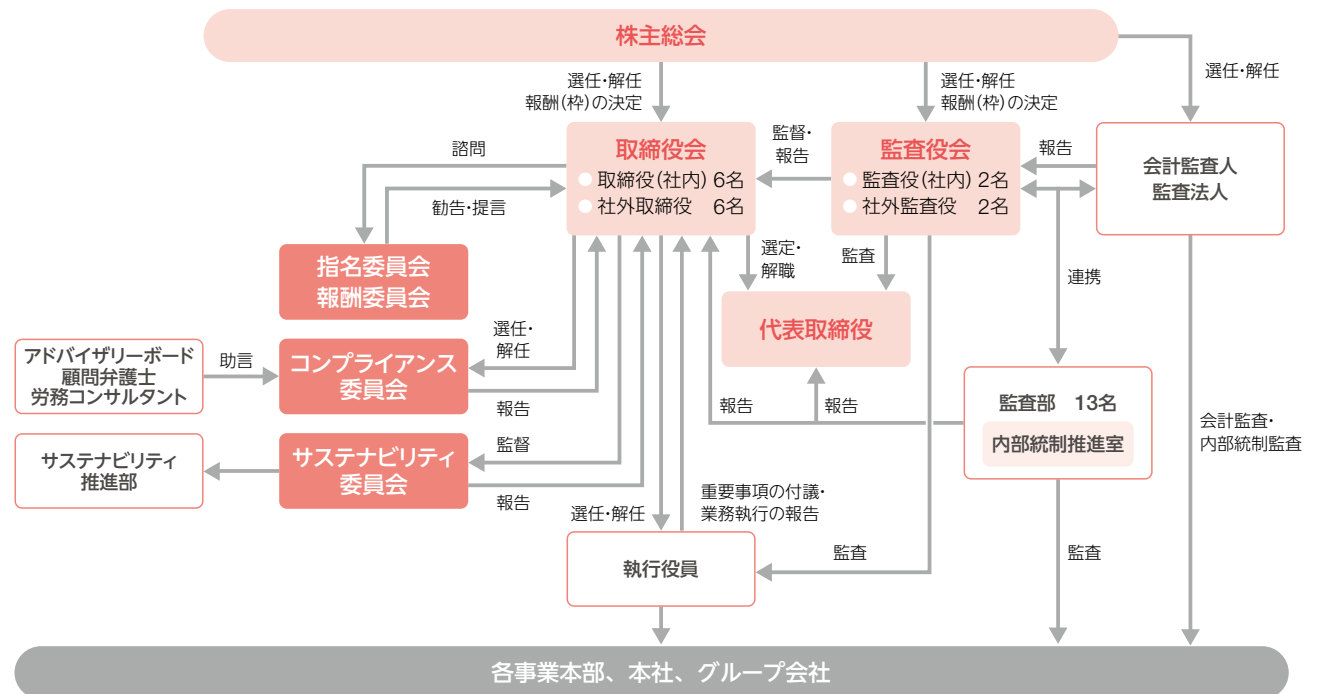


コーポレート・ガバナンス

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（2025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	16回
出席率	100% ※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

- ・子会社である関西オカムラの吸収合併
- ・Boss Design社の株式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	海外
取締役	中村 雅行	◎	○	○	●	●		●	●	●	●	●	●
	河野 直木	○			●	●						●	
	佐藤 喜一	○			●	●		●	●			●	
	荒川 和巳	○			●	●				●	●		
	酒徳 眞司	○			●	●				●			
	福田 栄	○			●	●	●	●					
	伊藤 裕慶 社外 独立役員	○	◎	○	●		●	●		●			
	狩野 麻里 社外 独立役員	○	○	○			●	●	●				●
	上條 努 社外 独立役員	○	○	◎	●		●	●		●			●
	菊地 美佐子 社外 独立役員	○	○	○	●		●	●	●				●
	水本 伸子 社外 独立役員	○	○	○	●			●	●		●	●	
	丹保 人重 社外 独立役員	○	○	○	●		●	●		●			
監査役	永井 則幸	○					●						
	萩原 圭一	○					●	●					
	岸上 恵子 社外 独立役員	○				●		●					●
	宮崎 信太郎 社外 独立役員	○			●		●	●					●

◎：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	12回
出席率	97.9%

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、2025年6月25日開催の第90回定時株主総会において、取締役の報酬額は年額10億円（うち、社外取締役1億5千万円）以内および譲渡制限付株式の付与のために支給する報酬額として年額1億円以内、監査役の報酬額は1億5千万円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財を確保できる、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、業績連動報酬の額および非金銭報酬の額を決定す

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、業績連動報酬および非金銭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。

非金銭報酬

役位を基準とし、各取締役の職責および担当業務に応じた個人評価を反映させ、その額を決定し、毎年、一定の時期に支給することとしています。非金銭報酬は、固定報酬および業績連動報酬の総額とは別枠としています。

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及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（2024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)	357	202	154	6
監査役 (社外監査役を除く)	46	46	—	2
社外役員	84	84	—	10

(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。

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・コードにのっと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。

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。以下の課題も確認できました。この結果を踏まえ、対応策に取り組むことで、取締役会の議論の充実と改善の効果につなげ、実効性の確保を進めてまいります。

2024年度の実効性評価における課題と対応

社外役員の交流や当社事業に関する知識を取得する機会の不足を課題として認識し、対応策として事業所等の社内拠点への訪問や社外役員による情報交換会等、役員が当社の事業を理解し、交流する機会の拡充・提供を実施。

2024年度の効果分析および 2025年度の実効性評価における課題

事業の理解および交流する機会の充実に一定の効果があつた一方、新たに、取締役会の一層の効率的な運営が課題として挙がった。

今後の取り組み

- ・ オフィスや事業所等の社内拠点への訪問や社内制度の説明会、社外役員による情報交換会等、役員が当社の事業を理解し、交流する機会のさらなる拡充・提供を継続
- ・ 議案の理解深耕、議論時間の十分な確保のための、事前説明会の充実と資料の事前提出時期の改善

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、2024年度においては、上記要素を勘案しながら、2024年5月10日開催の取締役会等において検証を行い、特定投資株式1銘柄、純投資株式1銘柄の売却を行いました。

このほか、TOB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.25-26

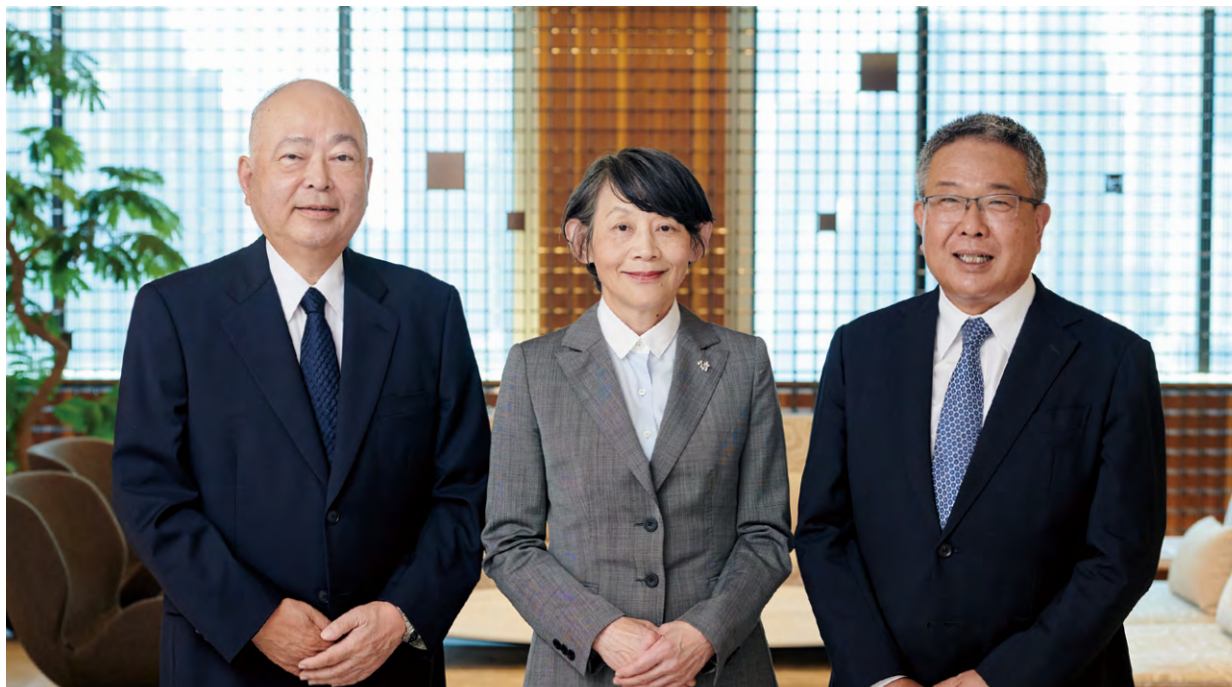
 財務担当役員メッセージ ▶ P.27-29

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「経営人財」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、経営人財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施策を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スタディを用いた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（過去41名受講）。「企業経営」など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、適材適所に若手人財を登用し、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。

社外取締役座談会



社外取締役 伊藤 裕慶

三菱地所(株)代表取締役専務執行役員、三菱地所リアルエステートサービス(株)代表取締役社長などを歴任。2017年より当社の社外取締役に就任。

社外取締役 水本 伸子

(株)IHIの執行役員、取締役常務執行役員などを歴任。2023年より当社の社外取締役に就任。現在、(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に兼任。

社外取締役 丹保 人重

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)代表取締役社長などを歴任。2023年より当社の社外取締役に就任。現在、(株)アイリックコーポレーション社外取締役に兼任。

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

伊藤 私は2017年に当社の社外取締役に就任したのですが、当社は年を追うごとにガバナンスの強化が進んでいます。現在、取締役の半数を社外取締役が占め、そのうち半数は優秀な女性陣です。取締役会でも活発に意見が出され、実効性アンケートの結果を踏まえた改善もなされています。リスクマネジメントに関しても、サステナビリティ委員会が年2回実施され、さまざまなリスク分析が行われています。ガバナンス体制の強化は形から入りましたが、総じて中身も充実してきていると見えています。

水本 私は2023年に当社の社外取締役に就任しましたが、取締役会では、さまざまなバックグラウンドを持った方々が自由に意見を発言され、非常に活発であると感じました。

丹保 伊藤さんから実効性アンケートの話が出ましたが、社外取締役と内部統制部門との意見交換会や、社員の活躍ぶりや事業の理解深耕のために、各種研修や主要会議への参加などを的確に推進いただいています。また、現在進行中のサプライチェーン改革等の全社的な取り組みについても、今まで以上に取締役会で積極的に報告いただき、議論していきたいと考えています。加えて、ガバナンスの実効性のさらなる向上に向けて、その他の経営に関わる会議体への、オブザーバー参加等についても検討いただき、社外取締役としての理解と貢献の場を広げたいと考えています。

創立80年企業・オカムラ、その先の未来へ向けて

「中期経営計画2025」が順調な形で最終年度に突入し、また2025年10月に創立80周年を迎える中、これからの成長機会や課題、さらにはこの先100年企業に向けての経営に対する期待などについて、伊藤社外取締役、水本社外取締役、丹保社外取締役に語っていただきました。

Q 「中期経営計画2025」の進捗評価について お聞かせください

伊藤 配当性向目標を33%から40%以上に引き上げ、政策保有株式は300億円近く売却されました。その効果もありROE

社外取締役座談会

は10%を超え、株主に対する対応はしっかりなされていると言えます。また、これだけ原材料費が高騰する中で営業利益率は8%を超え、今年も従業員に対して7%超のベースアップを実施しました。また、協力会社に対しても価格転嫁の協議を積極的に働きかけています。このように、ステークホルダーに対してしっかりと対応していることを評価するとともに、ぜひこのような点を外部に向けてよりアピールしてもらえたらと思います。

丹保 中期経営計画2025で目指した「需要創出型企業」としての取り組みが着実に実を結んで、業績は概ね計画通りであり、今後のさらなる成長に期待しています。好調な業績により構築された健全な財務基盤を、いかに新たな成長分野へ投資し将来の価値創造につなげていくかを、社外に向けて一層発信することで、市場からの理解や評価は、より高まっていくのではないかと思います。

水本 当社は、株式市場においては正当な評価がなされていないように感じます。株式市場関係者だけではなく、一般生活者の社会的認知度の向上に向けたアピールが必要だと考えます。



Q 次期中期経営計画を視野に入れた際のテーマや課題として、どのような点が挙げられますか

丹保 オフィス環境では、働き方改革や採用競争力向上といった課題に応える空間提案により、トップブランドとして新たな需要創出をリードし、今後は公共施設や医療・教育機関といった領域への拡大が見込まれます。商環境では、省エネ・省人化対応に加えて、施工・保守・運用支援まで一体となった店舗経営全体へのソリューション提供力が強みとなり、冷凍冷蔵ショーケースでは国内トップクラスのシェアを誇ります。物流システムでも、戦略的パートナーシップの構築で、自動化やロボット技術などで施設全体の最適化提案による新市場の創造が期待できます。

こうした取り組みは、当社が目指す「人が集まる場（空間）に価値をもたらす」という共通の思想に基づいています。近年は、空間における人やモノの動きから得られるデータを活用し、新たなサービスや収益モデルを生み出す動きが広がっており、商環境では遠隔からの温度管理や故障予知がリカーリングビジネスとして拡大しており、オフィスや物流施設でのセンシング活用も進みます。

また、今後は、これら3事業の知見・技術・顧客基盤を有機的に組み合わせることで、より統合的な価値提供が可能になると考えています。部門を超えた提案機会の共有やクロスセルなどの事業間連携の深化が、競争環境が一層激化する中でも、オカムラならではの強みを発揮するうえで重要と思います。

水本 需要創出型企業になるためには、モノだけでなくコト、つまりはコンセプトをどれだけ提案できるかが重要です。提案したコンセプトに対して良いモノを具現化する力は既に持っているのです。そこをもっと踏み込んで、これがオカムラだと言えるようになると思います。



伊藤 当社には、研究者や優れたデザイナーがたくさんおり、未来に向けてどういうコトが必要なのかを先取りして考え、即座に提案できるという強みを持っています。デザイン力は魅力的ですが、デザイン力に頼りすぎてしまうとプロダクトアウトに偏ってマーケットインがなくなってしまう。ソフト力が伸びしろであり、どのように価値へつなげていくか今後の重要なテーマの一つとなるでしょう。また、スピード感も大変重要です。AI技術の進化・開発スピードは非常に速く、協力会社との連携も含めて遅れないようにしなければなりません。

水本 そのうえでは、アウトソーシング一辺倒になるのではなく、それと並走して内製化や効率化についても取り組んでもらえたらと考えます。

Q 中長期視点での成長機会やこれから当社に期待する点などを教えてください

伊藤 20年後の創立100周年を時間軸上のターゲットとしたとき、その中で主たるテーマになるであろうものとしては、海外事業の発展とDX・ロボットの取り組みが挙げられます。海外

社外取締役座談会

事業の数的目標を持つことがまず一つ。DXについては、技術革新とともにオフィスワーカーが減るなど、オフィス環境が相当変化するものと予想されますが、当社にとってそれはリスクではなく機会となりえます。また商環境、物流システムにおいては、店舗運営のシステム化や物流センターの自動化など、人手不足に対応したさまざまなソリューションがますます求められる状況となり、それが大きなビジネスチャンスになります。一方、内部環境においては、優秀な人財の確保に危機感を持って取り組むべきと考えます。工場については必要な設備投資とスマート化が必須でしょう。創立100周年に向けては、これらの投資計画が大きくなる場所になるであろうと思います。

水本 良いモノを作るためにはどこかでヒトの手が入りますが、それをどう変えていけるかに挑戦できるとその奏功モデルが新たなビジネスになるでしょう。人財確保のためだけではなく、ぜひ工場のスマート化に積極果敢に取り組んでもらえたらと思います。

丹保 私なりの捉え方ですが、当社は「空間」×「人・モノ」×「データ」の掛け合わせにより空間の価値を高め、社会課題の解決と企業価値向上を両立する「空間価値の総合プラットフォーム」というような位置付けへの進化を期待しています。この進化の原動力となるのはAIやセンシング技術を含むDXの推進であり、それを担う現場起点のDX人財の育成の加速です。空間の稼働状況や人流、設備の状態をリアルタイムに把握・分析することで、空間の最適な運用や、新たなサービスの可能性が広がります。また、オープンイノベーションによる外部知見との連携で事業・製品ポートフォリオを拡張することも求められます。一方で、価値提供の高度化は、リスクの多様化や複雑化も伴います。既に商環境事業においてデータを活用したリカーリングビジネスが拡大する中で、協働パートナーを含むサプライチェーン全体のサイバーリスクやBCP対応

など、一層のリスクへの備えも重要になります。

Q ステークホルダーに向けてのメッセージをお願いします

丹保 私は、当社の「人を想い、場を創る。」というオカムラ宣言に深く共感しています。社会や顧客に対する誠実な対応と、確かなものづくりへの強い信念のもと、人が集う空間を価値創造の起点として、社会に貢献するという企業姿勢を的確に表したものだと思います。当社がオフィス環境、商環境、物流システムといった社会基盤を支える領域で、働き方の多様化や省人化、脱炭素などの社会課題に対して、単なる製品提供にとどまらず、空間のあり方を変革するソリューションを提供してきたことは、当社の誇るべき強みであり、持続的成長の源泉であると感じています。

国内では新たなサービスや収益モデルが発展し、海外では欧米・アジアの三極体制が整うなど、次なる挑戦が始まっています。こうした成長の兆しを確実な成果に導くためには、「攻めのリスクマネジメント（健全なリスクテイク）」と「守りのリス

クマネジメント」の両立がより重要になります。私自身、これまでの経験を活かし、多面的なリスク視点からの意思決定の支援を通じて、変化を支える役割を果たしていきたいと考えています。また、当社の魅力や将来性が、より多くのステークホルダーの皆様に伝わり、ご期待をいただけるよう、貢献したいと思います。

水本 日本の人口減少に歯止めが利かない中、皆がそれをもっと自覚し考えていくことが、オカムラの次の将来に向けて必要なのではないかと考えます。そうした大きな考えのもと、「失われた30年」と言われる時代の中で、日本の企業は立ち直りを迫られています。そこで今、各企業が盛んに注目しているのが「共創」です。まさに当社が強みとする領域であり、当社は日本経済の立ち直りに大きく貢献できる企業であると確信しています。ステークホルダーの皆様には、ぜひこの点に注目・期待していただきたいです。

伊藤 私は企業価値を高めるには、やはり経営の中でステークホルダーのバランスを取っていくことが大事であると考えます。例えば、企業価値を高める最大の源泉である「従業員」においては、自分の仕事に誇りを持ち、日々どのように活動したら会社が伸びていくのか、お客様のためになるのか、ということを真剣に考えてもらいたいと思います。また一番大事な「顧客」に対しては、当社の製品やサービスを導入してくれるお客様が何を求めているのか、何が課題となっているのかなど、「顧客視点」で問い続けることが重要です。それから「社会」に対しては、環境対応が当然含まれてきます。このような複数の観点から当社の経営を監督していくとともに、将来への想像を巡らせながら、さまざまな提言や助言に努めていく所存です。



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2025
リスクマネジメント▶P.133-137



有価証券報告書
事業等のリスク▶ P.25-29

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付けて、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。

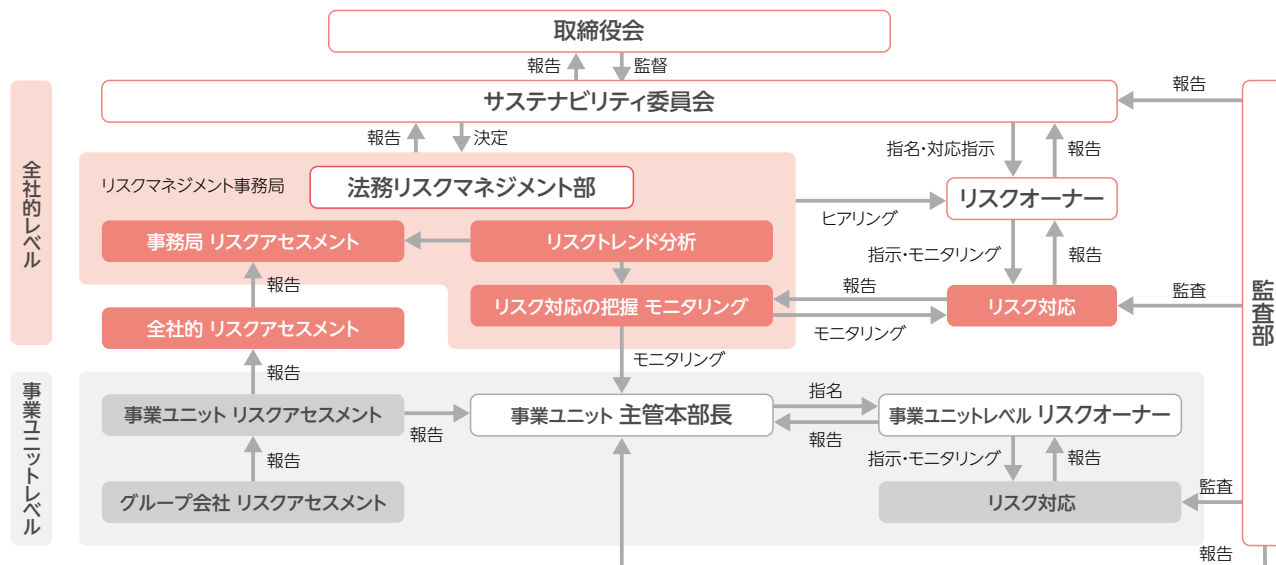
リスクアセスメント

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、全社的レベルで年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要リスクを特定し、特に解決すべきリスクを重点対応リスクとして決定しています。

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顕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。詳しくは、有価証券報告書を参照ください。

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	数カ月以内にわたり 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	影響はほばない	経営にほとんど 影響しない	利益への影響は ほばない	健康と安全に 影響はない

リスクマップ^o

5			高	重大	重大
4				高	重大
3					高
2					
1					
	1	2	3	4	5

發生可能性

影響度

リスクマネジメント

重要リスク

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	製品・サービスの開発 〈重要リスク〉 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、競合他社が製品のデザインおよび技術を追従し、安価また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」によって競争優位性を築くことを意識し、その姿勢が新たな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、事業領域の幅も広げています。
	製品・サービスの品質維持、向上 〈重要リスク〉 製品・サービスの品質	新しい価値の提供やトータル販売の伸長といった事業の変化に伴い、品質管理対象も多様化・複雑化し続けています。各製品とも品質基準（ISO9001）に従って製造していますが、すべての製品で事故や不具合が将来も発生しないという保証はありません。製造物責任賠償保険に加入していますが、保険で賠償額を十分にカバーできるという保証はなく、製品の欠陥が当社グループの評価や業績に悪影響を及ぼす可能性があります。	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し、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しています。また、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、実務的な品質管理教育を実施するとともに、絶えず品質管理体制や活動の見直しを行い、強固な体制の維持に努めています。
従業員の働きがいの追求	人的資本 〈重要リスク〉 人財、安全衛生、労務、人権	必要な人財の確保・育成が十分でない場合、事業活動や業績目標の達成に支障が生じるおそれがあります。また、人的投資の不足や従業員の健康・安全への配慮不足、職場の心理的安全性の欠如は、従業員の士気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に悪影響を及ぼす可能性があります。 安全衛生関係法令の違反は、罰則や賠償金支払いのみならず企業評価や業績にも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財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活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。  人事・人財育成 ▶ P.44-46
地球環境への取り組み	気候変動 〈重要リスク〉 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毀損するとともに、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年のカーボンニュートラル実現に向けて実効性のある取り組みを続けています。  TCFD・TNFD提言への賛同および情報開示 ▶ P.49-51

リスクマネジメント

重要リスク

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	サプライチェーンの分断 〈重要リスク〉 大規模自然災害、 資材・原材料調達、 事故・人為的な災害	大規模自然災害や事故災害、新型コロナウイルスの流行、また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、復旧の費用負担などが生じる可能性があります。また、地政学リスクやエネルギー価格の高騰による資材・原材料の調達難や価格上昇に十分対応できない場合も、事業の機会損失や費用増加により、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。	緊急事態対応規程および事業継続計画（BCP）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ときの適切な対応をあらかじめ定めるとともに、迅速に対応できるよう詳細な手順をマニュアルとして定めて、事態の拡大防止と早期収束により事業の継続・早期復旧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。
	ガバナンス・コンプライアンス 〈重要リスク〉 ガバナンス、信用、 法律・規制の遵守、 業務プロセス設計	グループ会社統制の不全などにより、企業活動や役員・従業員の言動が適切に行われず、または社会の期待に対応できない場合は、当社グループの信用低下や業績悪化、さらにはお取引先にも悪影響を及ぼす可能性があります。 また、業務設計の不備やリスクコントロールの設計漏れにより、無駄・非効率な業務、内部統制の阻害が生じ、業務目標の達成に悪影響を及ぼす可能性があります。	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・不適切処理に気付いても報告されない事態に対し、ヘルプラインを社内外・国外に設置して懸念事項の早期解決を図るとともに、定期的に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。 また、業務の牽制機能および有効性・効率性を維持するため、業務プロセスの整理と可視化、全体最適・標準化・生産性向上の観点で業務プロセスの改善と定着化に努めています。
	情報セキュリティ 〈重要リスク〉 情報セキュリティ	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ず、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。 日々高度化するサイバー攻撃等に対策・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。	秘密情報については、秘密情報管理規則を定め厳重に管理するとともに、お取引先との間でも秘密情報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従って適切に取り扱っています。 サイバー攻撃等に対しては、情報セキュリティ管理規程を制定し、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、事故が発生した際にはOKAMURA-CSIRT*を中心として被害を最小化するための対策を実施しています。また従業員に対しては、社内情報システム使用規則の制定やe-ラーニング、標的型攻撃メール訓練の実施により、情報セキュリティリスクへの意識向上を図っています。
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	経済状況 〈重要リスク〉 経済環境の変化	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。	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。

* OKAMURA-CSIRT（オカムラ-シーサート）：OKAMURA Computer Security Incident Response Team

リスクマネジメント

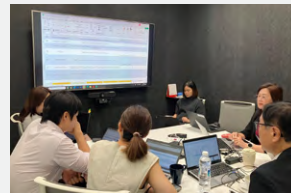
レジリエンス強化に向けた取り組み

コンプライアンス

「創造、協力、節約、貯蓄、奉仕」の社是とこれを受けた「基本方針」のもと、責任ある企業活動の実現を目指し、全従業員に対して10項目からなる「行動規範」の徹底を図っています。行動規範には、人権の尊重や倫理的行動、公正な取引、政治・行政との健全な関係維持など腐敗行為防止に向けた事項も含め、従業員が日常業務で守るべき事項が明確化されています。グループ全体で意識や行動を徹底する必要がありますが、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。万が一、社会の期待に応えられず不適切な行動があれば、信用や業績が損なわれるだけでなく、取引先の経営にも悪影響を及ぼす社会的責任が生じる可能性があることを認識し、各種取り組みを実施しています。

海外グループ会社のガバナンスへの取り組み

M&Aや現地有力パートナーとの資本提携などにより海外事業が拡大する中、海外拠点に対する経常的なモニタリングと監査機能の強化に取り組んでいます。システム連携により海外グループ拠点の経理データを月次でチェックし、異変を迅速に感知する仕組みを整備しました。また、監査部による定期的な業務監査に加え、監査部、コーポレート各部および外部専門家によるリスクベースの監査を行うことにより、海外拠点のガバナンス強化を図っています。引き続き、コーポレートと事業本部、海外拠点との間で対話を重ねて重要リスクへの対応をフォローし、現場のリスクマネジメント力を強化していきます。



現地法人（シンガポール）にて弁護士を交えて監査を実施

サステナビリティレポート 2025
コンプライアンスの推進 ▶ P.138-141
人権の尊重 ▶ P.142-143

人権への取り組み

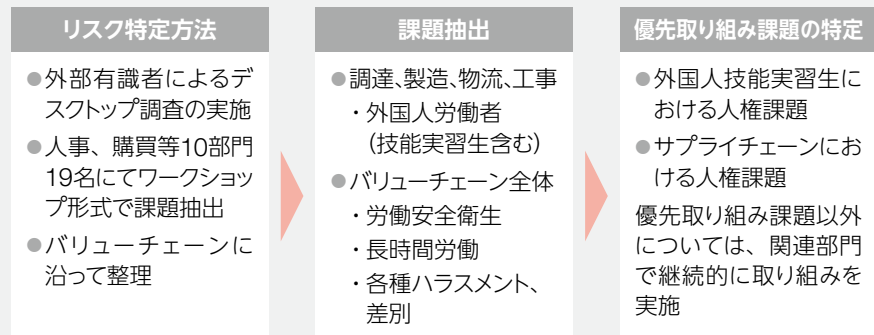
オカムラグループは、すべての人々が笑顔で生き活きと働き暮らせる社会の実現を目指しています。オカムラグループの事業活動から影響を受けるすべての人々における人権尊重の責任を果たすことを目的として、2022年5月に「オカムラグループ人権方針」を策定しました。

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/human_rights_policy.pdf

人権リスクの特定プロセス



リスクマネジメント

レジリエンス強化に向けた取り組み



サステナビリティレポート 2025
情報セキュリティ対策 ▶ P.137

情報セキュリティ

情報システムの機密性や可用性、完全性が損なわれると、権限のない者によるアクセスや不正アクセスの発見が困難であることなどから、情報の漏えいや改ざん、破壊・消失といったリスクが高まります。さらに、サイバー攻撃の高度化により重大な情報セキュリティ事故が発生すれば、社会的信用の低下や業績悪化につながる可能性があります。

オカムラグループでは、2022年に「情報セキュリティ方針」を策定しました。情報セキュリティ事故の未然防止や被害最小化を目的に、「情報セキュリティ管理規程」を定め、パソコンやサーバーのデータ暗号化、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など、グループ全体で統一した対策を講じています。

●情報セキュリティ推進体制の構築

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の実施

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 2025
安全で高品質な
製品・サービスの提供 ▶ P.44-45

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、お客様の満足度向上を目的に調達から生産、物流、施工まですべてのプロセスで品質管理の徹底に努めています。顧客要求の多様化に伴い、自社製品に加え、社外調達品や請負工事、サービスまで対象が拡大し、管理は複雑化しています。ISO9001に準拠し製品を製造していますが、すべての製品で事故や不具合が将来にわたり発生しない保証はありません。

こうした背景から、全社的な品質向上体制や品質マネジメントシステムの運用、評価体制の整備を推進し、2025年4月には品質に対するコミットメントを策定した「私たちの品質宣言」とサプライチェーン全体およびプロセスごとに分けた「活動ガイドライン」を合わせた「品質方針」を策定しました。

●品質マネジメント体制の構築

全社の品質体制については、代表取締役を委員長とし、各事業本部およびコーポレート部門を統括する執行役員により構成される品質保証委員会を設置し、リスク特定や年度計画の策定、活動の推進・サポートを行い、進捗をモニタリングしています。また、各事業領域の品質体制については、各プロセスの役職者で会議体を構成し、プロセス間の情報共有と連携を深め、品質の確保と向上を図るとともに、迅速かつ的確に対応できる体制を整えています。

●従業員・お取引先への各種研修の実施

従業員の製品・サービスの安全性と品質に対する意識浸透醸成と管理能力向上のため、管理者教育、QMS（品質マネジメントシステム）教育などを行っています。また、サプライチェーンの各段階で一貫した品質活動を推進するため、お取引先と連携し、事例を交えた実務的な品質管理教育を実施しています。

リスクマネジメント

レジリエンス強化に向けた取り組み

人的資本

事業の遂行と成長には、必要な人財の確保・育成が不可欠です。人的資本への取り組みが十分に行われない場合、事業活動の実行や管理が滞り、業績目標の達成が困難になるおそれがあります。また、人的投資や人財育成の不足、従業員の健康・安全や心理的安全性が十分に確保されない場合、士気低下や離職、生産力低下を招き、業績や財務状況に悪影響を及ぼす可能性があります。さらに、安全衛生に係る関係法令等への違反は、罰則や賠償だけでなく、企業評価や経営にも悪影響を与えると認識しています。

オカムラグループは、創業の精神を踏まえ、「人が活きる」を経営理念に掲げ、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推進し、従業員一人ひとりが自分らしく活き活きと働き、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。

事業本部にHR担当者を設置

人財育成のためのさまざまな取り組みに加えて、事業戦略の遂行に必要な組織形成や人財配置などを担うことを目的に、2024年より各事業本部に責任者の「ビジネスパートナー」として、HR担当を設置しました。コーポレートHR担当（経営企画部・人事部・人財開発部）と各事業本部のHR担当が集まる「HR担当者会議」を月に1度開催し、密に連携することで経営戦略実現に向けた人財戦略を推進しています。

HR担当者会議の主な議題

- 2024年 6月 人財ローテーションに関する課題共有ワークショップ
- 2024年 7月 エンゲージメントサーベイについて
- 2024年10月 採用戦略について
- 2025年 2月 新入社員研修・グローバル人財育成・インターンシップについて

サステナビリティレポート 2025
オカムラグループの人財戦略
▶ P.74-83

これからを支える人財の確保

流動性が高まる雇用環境の中、採用候補者から選ばれる企業になるため、当社は経営戦略と人財戦略を連携し、より現場にマッチした人財確保に取り組んでいます。新卒者採用においては、全国の学生を対象にジョブ型インターンシップを実施し、理念共感と職種理解の機会を設けています。物価上昇に対応するとともに、優秀な人財の確保につなげるため、2025年4月より、大学院卒・大卒・高卒の初任給を引き上げ、大学院卒・大卒初任給は300,000円、高卒初任給は217,500円としました。

これから働く次世代人財が、将来働くうえでの道しるべとなるようなきっかけづくりとして、2024年度は、大学生を対象としたビジネスコンテストへの参画や、大学への講師派遣などを実施しました。

安全衛生への取り組み

オカムラでは、2024年10月、生産事業所の安全衛生担当を事業所長直轄とする体制に見直し、安全衛生活動の強化を図っています。毎月15日を「全社安全の日」と定め、「安全はすべてに優先する」という方針のもと、全社員が安全行動を実践できる会社を目指しています。生産部門で経営トップや管理職による安全パトロール、本社・販売部門で2S（整理・整頓）の点検を実施しています。



経営トップによる安全パトロール
(横浜物流センター)

サステナビリティレポート 2025 労働安全衛生 ▶ P.119-129

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、基本姿勢のもと、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2025
ステークホルダーエンゲージメント▶P.24-25

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2024年度18,426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もとに、顧客満足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ています。こうした視点に立ち、「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を促進し、有用な情報を積極的に開示することで、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4回 年1回 随時（2024年度 111件） 随時（2024年度 2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に結び付けます。	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 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	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

6

重要指標

Contents

72 オカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題）

73 マテリアリティのKPIと進捗

75 社会からの評価

76 5年間の連結財務サマリー

77 会社情報・株式情報

オカムラグループのマテリアリティ（経営の重要課題）

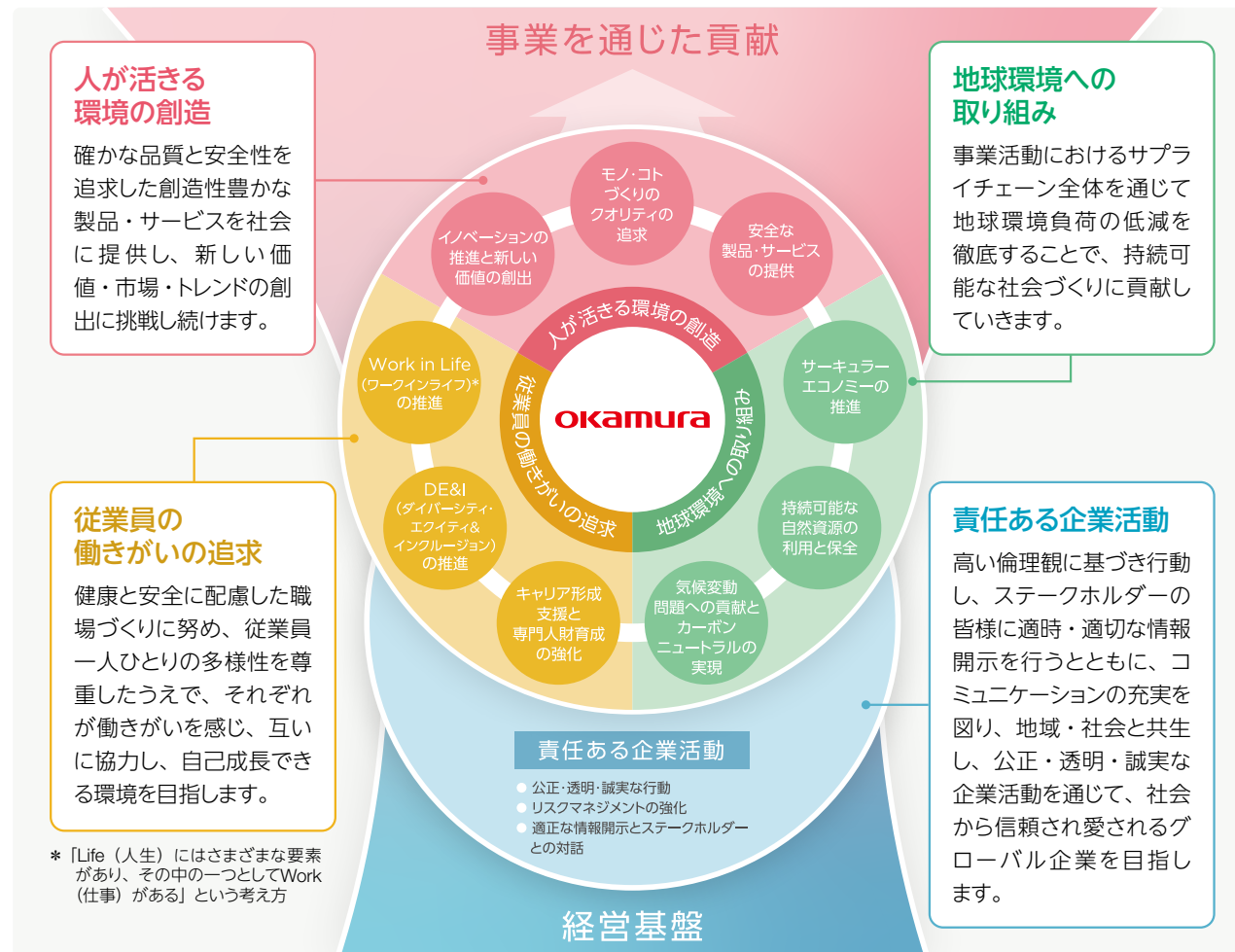
オカムラグループは、「人が活きる社会の実現」にはサステナビリティを中心に捉えた事業活動が重要であるとの認識のもと、経営の重要課題（マテリアリティ）を特定し、4つの分野で取り組みを推進しています。

「責任ある企業活動」を経営基盤とし、「従業員の働きがいの追求」によって一人ひとりが生き生きと働きがいを感じるとともに「地球環境への取り組み」を実践することでサプライチェーン全体を通じて環境負荷を低減していきます。

事業活動を通じて「人が活きる環境の創造」を実践することにより人が活きる社会の実現に貢献します。

サステナビリティレポート2025
基本的な考え方 ▶P.11-14

マテリアリティのKPIと進捗
▶P.73-74

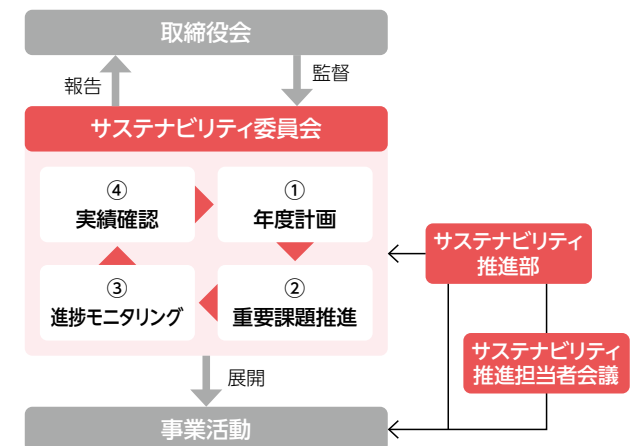


「人が活きる社会の実現」に向けて重要課題を特定し、取り組みを推進

オカムラグループでは、マテリアリティ（経営の重要課題）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。

同委員会では、サステナビリティ戦略の立案・推進などを適切にマネジメントするため、マテリアリティ（経営の重要課題）に関する年度計画を策定、審議・承認し関連部署への展開を図るとともに、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しています。

同委員会は年2回定期開催しており、審議・決議事項および活動結果について取締役会に報告し、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。



マテリアリティのKPIと進捗



サステナビリティレポート2025 サステナビリティ行動計画(重要課題) ▶P.21-23

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（経営の重要課題）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	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標	中長期目標
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	●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://ir.okamura.co.jp/library/managementplan/	●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	●企業成長を支える経営課題解決型需要が売上利益に寄与 ●みせいくラボを中心に店づくりの研究開発が進展 ●スマート物流に貢献する製品・サービスの開発は事業化の前段階まで進展	●2023年度目標継続	●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」
	安全な製品・サービスの 提供 9 12	●重大製品事故発生件数*	●0件	●1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	●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	●生産系廃棄物等排出量 社内完成高あたり 前年度比1.0%の原単位低減	●原単位前年度比2.3%低減	●生産系廃棄物等排出量 社内完成高あたり 前年度比1.0%の原単位低減	●2030年度生産系廃棄物 の2020年度比9%の 排出量原単位低減
	持続可能な自然資源 の利用と保全 6 12 13 14 15 17	●森林資源の持続可能な利用の 推進 ●環境影響度の低減	●木材利用方針に基づいた合法性の再 確認 ●水資源使用量 社内完成高あたり 前年度比1.0%の原単位低減	●FSC維持審査で軽微な不適合1件 ●原単位前年度比8.4%低減	●合法木材確認フローの構築 ●水資源使用量 社内完成高あたり 前年度比1.0%の原単位低減	●— ●2030年度10%の水資源 使用量削減(2020年度比)
	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	●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	●グループ全体でスコープ1+2排出量 2020年度比20%削減 ・工業用燃料使用量 5年度平均1.0%低減 ・車両用燃料使用量 5年度平均5.0%低減	●CO ₂ 排出量2020年度比 30.8%削減で推移 ・工業用燃料使用量 5年度平均1.1%低減 ・車両用燃料使用量 5年度平均15.3%低減	●グループ全体でスコープ1+2排出量 2020年度比36%削減 ・工業用燃料使用量 5年度平均1.0%低減 ・車両用燃料使用量 5年度平均5.0%低減	●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
		●エネルギー生産性向上	●省エネ法対応によるエネルギーの 効率利用 ・生産系エネルギー消費原単位 社内 完成高あたり前年度比1.1%低減 ・事務所系エネルギー消費原単位 総人員あたりのエネルギー消費 原単位維持	●生産系エネルギー消費原単位 前年度比4.0%低減 ●事務所系エネルギー消費原単位 前年度比2.1%低減	●省エネ法対応によるエネルギーの 効率利用 ・生産系エネルギー消費原単位 社内 完成高あたり前年度比1.1%低減 ・事務所系エネルギー消費原単位 総人員あたりのエネルギー消費 原単位維持	●2030年度エネルギー 生産性向上10% (2020年度比)

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています

*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

マテリアリティのKPIと進捗

分野	重要課題	KPI	2024年度目標	2024年度実績	2025年度目標	中長期目標
従業員の働きがいの追求*	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	●エンゲージメントスコア向上 ●重点改善項目の設定	●エンゲージメントスコア 「Bレーティング」達成 ●重点改善項目の設定、改善施策の実施	●エンゲージメントスコア向上 ●重点改善項目の設定 ●改善施策の実施 ●Dレーティング組織の改善	●2025年度までに 「Bレーティング」達成
	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	●23%	●22.7%	●23%	● —
		●女性管理職比率	●7%	●7.3%	●7.5%	● —
		●新卒女性採用比率(大卒)	●40～50%	●41.9%	●達成済みのため、2025年度より目標 管理せず	● —
		●男性育休取得率	●65%	●69.2%	●70%	● —
		●(男性育休+配偶者出産休暇) 取得率	●100%	●101.9%	●100%	● —
		●障がい者雇用率	●2.58%	●2.32%(2025年6月1日時点)	●2.5%	●2025年度 2.7%
責任ある企業活動	キャリア形成支援と 専門人材育成の 強化 4 8	●育成面談実施率	●100%	●97%	●100%	● —
		●強みにつながる専門職への各種 施策の実施	●各事業本部の戦略に沿った専門人材 育成のプログラム企画運営	●DXラーニングプラットフォームの実施 ●施工管理技士の講習実施 ●デザイン思考習得のためのオカムラ シンキングの開催 ●必要資格の抽出	●継続して各事業本部の戦略に沿った 専門人材の育成プログラムの企画運営	
		●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」	●受講者の95%が今後のキャリアに活 かせると回答	●受講者の92.2%が今後のキャリアに 活かせると回答	●受講者の95%が今後のキャリアに活 かせると回答	
		●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70%	●取引金額ベースで70%以上達成 ●調査対象639社 回収率98.9%	●取引金額ベースで70%以上達成
		●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%	●ハイリスクサプライヤーに対して100%	●ハイリスクサプライヤーに対して100%	● —
		●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	●継続実施	●購買関連部門へ教育継続	
		●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%	●100%	●100%	
責任ある企業活動	リスクマネジメントの 強化 10 11 16	●コンプライアンス研修の充実	●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 ●その他課題別研修の実施	●全社コンプライアンス研修(3回/年) 実施 ●その他課題別研修の実施	
		●BCP(災害)構築	●災害対応マニュアルの見直し ●BCP(災害)構築	●BCPに合わせる形で災害対応マニ ュアルの見直しを継続中 ●BCP(災害)構築完了、2025年度から 運用予定	●災害対応マニュアルの見直し ●BCPの広報・周知	● —
	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	●継続実施	●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 ●投資家との創造的対話	● —

上記数字のマークは関連するSDGsを示しています

*対象範囲：オカムラ単体

社会からの評価

ESG投資インデックス



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

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。

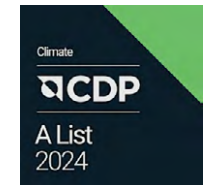
EcoVadis (ゴールド)

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2024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年より3年連続で獲得しました。(2024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2024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2023年度に続き2年連続で最高評価である「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。(2025年2月)



サステナビリティ関連



国内外デザイン賞



reddot winner 2025



5年間の連結財務サマリー

年度			2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
損益状況(会計年度)	売上高	(百万円)	244,454	261,175	277,015	298,295	314,527
	売上総利益	(百万円)	80,113	83,587	89,005	99,772	105,529
	販売費及び一般管理費	(百万円)	65,937	67,614	71,632	75,735	81,593
	営業利益	(百万円)	14,175	15,972	17,372	24,036	23,935
	経常利益	(百万円)	15,377	17,491	18,924	26,227	26,459
	親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	11,971	14,992	15,906	20,280	22,045
財政状況(会計年度末)	総資産	(百万円)	245,473	245,372	252,914	282,118	289,144
	純資産	(百万円)	139,776	144,121	152,702	174,795	186,795
キャッシュ・フロー状況	営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	26,921	5,328	13,491	21,351	983
	投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△833	△2,264	△6,660	△12,248	△14,270
	財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△13,073	△8,601	△9,485	△8,200	△209
	現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	44,419	39,186	36,999	38,215	25,410
	借入金・社債期末残高	(百万円)	21,721	21,594	21,159	20,862	35,839
1株当たり情報	当期純利益(EPS)	(円)	112.51	151.26	163.15	214.27	232.93
	純資産(BPS)	(円)	1,381.61	1,459.34	1,592.79	1,821.10	1,956.33
	年間配当金	(円)	32.00	40.00	55.00	86.00	94.00
財務指標	売上高営業利益率	(%)	5.8	6.1	6.3	8.1	7.6
	自己資本当期純利益率(ROE)	(%)	8.8	10.7	10.8	12.6	12.3
	総資産経常利益率(ROA)	(%)	6.4	7.1	7.6	9.8	9.3
	自己資本比率	(%)	56.5	58.1	59.6	61.1	64.0
	配当性向	(%)	28.4	26.4	33.7	40.1	40.4
	総還元性向	(%)	101.6	49.8	58.7	40.1	40.4
その他	従業員数(連結)	(人)	5,204	5,406	5,492	5,491	5,687

記載数値は、表示単位未満を切り捨てて表示しております。

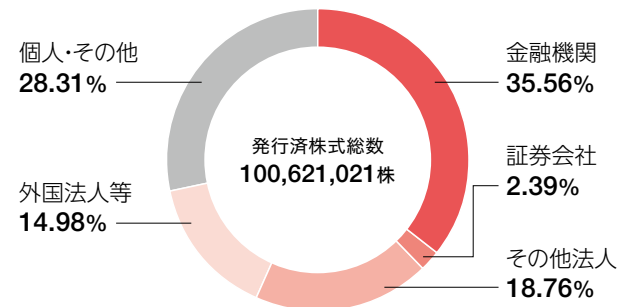
「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を2021年度の期首から適用しており、2021年度以降に係る主要な経営指標等については、当該会計基準等を適用した後の指標等となっております。

会社情報・株式情報 (2025年3月31日現在)

会社概要

社名	株式会社オカムラ OKAMURA CORPORATION
本社所在地	〒220-0004 神奈川県横浜市西区北幸1丁目4番1号 天理ビル19階
創業	1945年10月
資本金	18,670百万円
従業員	連結 5,687名／単体 4,158名
関係会社	45社 ▶ https://www.okamura.co.jp/corporate/outline/group.html
発行済株式総数	100,621,021株 (自己株式 5,784,709株を含む)
単元株式数	100株
株主数	36,010名
証券コード	7994
決算期	3月
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

所有者別株式分布状況

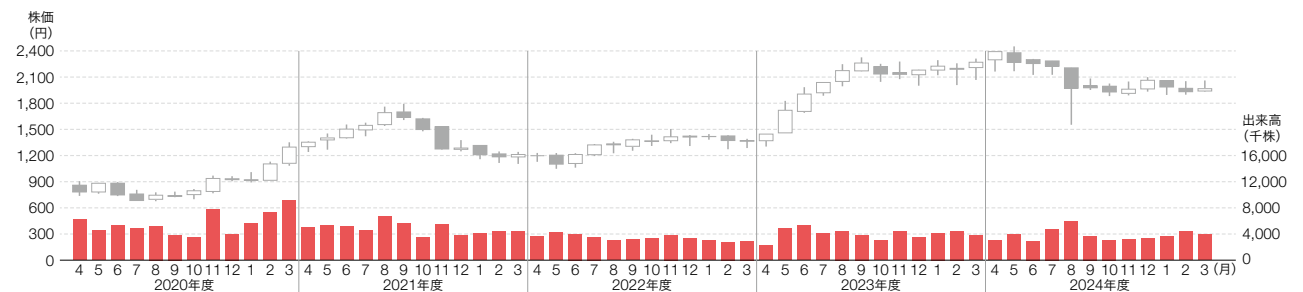


大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,087	12.75
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	6,335	6.68
オカムラグループ従業員持株会	5,572	5.88
日本製鉄株式会社	5,313	5.60
明治安田生命保険相互会社	4,892	5.16
株式会社三菱UFJ銀行	4,010	4.23
オカムラ協会の持株会	3,659	3.86
株式会社横浜銀行	2,853	3.01
三井住友海上火災保険株式会社	2,429	2.56
オカムラディーラー共栄会	1,776	1.87

(注) 1. 持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 持株比率は、自己株式(5,784,709株)を控除して計算しております。

株価・出来高の推移



株式関連データ

		2020年度末	2021年度末	2022年度末	2023年度末	2024年度末
期末株価	(円)	1,297	1,212	1,364	2,270	1,967
株価収益率(PER)	(倍)	11.5	8.0	8.4	10.6	8.4
株価純資産倍率(PBR)	(倍)	0.94	0.83	0.86	1.25	1.01
最近5年間の株主総利回り(TSR)* (比較指標: 配当込みTOPIX)	(%)	153.6 (142.1)	148.4 (145.0)	172.4 (153.4)	287.1 (216.8)	262.9 (213.4)

*キャピタルゲインと配当を合わせた投資収益率を指します。基準となる投資開始時の株価は2017年度末の終値を使用し、内閣府令で規定する計算式を参考に算出しています。

人を想い、場を創る。

OKamura

ホームページアドレス <https://www.okamura.co.jp/>

お問い合わせ・ご相談は
お客様相談室へ

フリー
ダイヤル  **0120-81-9060**
受付時間 9:00～17:00（土・日・祝日を除く）

株式会社オカムラ コーポレートコミュニケーション部