



2026年5月29日

各 位

会 社 名 株式会社オカムラ  
代表者名 代表取締役 社長執行役員 中村 雅行  
(コード：7994 東証プライム市場)  
問合せ先 取締役 専務執行役員  
経営企画本部長 佐藤 喜一  
電話番号 03-6731-7200

## 長期ビジョンと中期経営計画 2028 の策定に関するお知らせ

当社は、これからの10年を見据えた長期ビジョンおよび、2027年3月期から2029年3月期までの3ヵ年を対象とする中期経営計画 2028 を策定しましたので、お知らせいたします。

### 記

#### 1. 長期ビジョンと中期経営計画 2028 の策定について

当社グループを取り巻く事業環境は、人手不足の深刻化、デジタル技術の急速な進展、顧客ニーズの多様化など、大きな変化の局面を迎えています。このような環境変化を踏まえ、2035年に向けた長期ビジョン「Beyond Breakthrough 2035」を策定しました。当社グループは、需要創出型企業として、世の中や市場の変化を先取りして価値を創造し、社会に提供してまいります。

#### 2. 目指す姿

2035年までに目指す姿として HUMAN-ORIENTED COMPANY と掲げました。常に「人を想うこと」を出発点とし、「場づくり」という事業を通して、全ての人が生き活きと働き暮らす社会の実現を目指してまいります。

#### 3. 定量目標

##### (1) 長期目標(2027年3月期～2036年3月期)

営業利益	年平均成長率	10.0 %以上
営業利益率		10.0 %以上
ROE		12.0 %以上

##### (2) 2029年3月期目標

営業利益	300 億円超
------	---------

#### 4. 創出資金のアロケーション方針

##### (1) 成長に向けた投資

成長投資枠として 600～800 億円を設定し、資本参加や AI 等デジタル技術の強化などにバランスよく投入する

##### (2) 株主還元

累進配当かつ配当性向 40%以上を維持する

自己株式の取得は、成長投資の進捗状況や外部環境等を踏まえ機動的に対応する

#### 5. 報告セグメントの名称変更について

当社グループの事業目的を、「人が生活する“全てのシーン”のインフラを提供する」とであると定義し、事業モデルの転換や事業領域を拡大の方針を踏まえ、2026 年 7 月 1 日より以下の通りに事業セグメントの名称を変更いたします。

旧セグメント名称	新セグメント名称
オフィス環境事業	ワーク&ライフクリエイション事業
商環境事業	コマースソリューション事業
物流システム事業	スマートロジテック事業

※名称変更のみであり、報告セグメントの区分方法に変更はありません。

#### 6. その他

詳細につきましては、別添資料「長期ビジョンと中期経営計画 2028」をご参照ください。

以上



# 長期ビジョンと 中期経営計画2028

2026年5月29日

株式会社オカムラ

- 1 トップメッセージ
- 2 中期経営計画2025の振り返り
- 3 長期ビジョン Beyond Breakthrough 2035
- 4 中期経営計画2028

# 1

## トツプメッセージ

## トップメッセージ

コロナ禍以降、世の中の価値観は大きく変わり、労働力人口の減少により社会と経済はさまざまな分野で変革を迫られています。オカムラグループは、中期経営計画2025(2023年度～2025年度)においてその変化に対応するため、新たな需要の創出を目指し「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」というテーマを掲げ、経営基盤強化を進めて参りました。

結果として、売上高は当初計画以上の成長となりましたが、営業利益は、主材料である鋼材等の値上がり、インフレの定着による人件費高騰など当初の想定を上回る経営コストの継続的な増加や、一部事業の収益が不安定に推移したことにより、3年間横ばいとなりました。

世の中のあらゆる業務でAIが急速に浸透し始めたことで単純作業に加え、情報収集・分析といった業務までもが価値を失うなど、企業を取り巻く経営環境も激変しています。これからの企業は「不連続な変化による成長」を目指さない限り持続的な成長は望めません。

オカムラグループは「需要創出型企業」を中核テーマに据え、中期経営計画2028では経営効率を重視した思い切った事業構造改革と生産性の改善を実行します。

同時に、社会のインフラとしてあらゆる環境づくりを手掛ける唯一無二の会社として「最も信頼あるブランド」を構築するため、中長期の経営戦略の一環として新しいコーポレートブランディングを展開します。

世界に目を向け、長期ビジョン「Beyond Breakthrough 2035 –現状を変革し、新たな創造に挑戦する–」を掲げ、長期的な成長を目指します。

代表取締役 社長執行役員 **中村 雅行**

## オカムラの長期ビジョン

現状を変革し、新たな創造に挑戦する

世の中や市場の大きな変化を踏まえ、

新たな時代を見据えた事業モデルと経営の仕組みに変革する。

そのうえで世の中や市場の変化を先取りし

新たな価値を創造し、社会と顧客に提供する。

# Beyond Breakthrough

2035

# 2

## 中期経営計画2025の振り返り

# 中期経営計画2025の振り返り

## 定量目標の達成状況

- 収益成長の事業間格差拡大により利益は横ばい
- オフィス環境事業は目標を上回る収益成長
- 商環境事業は諸コスト上昇の影響が大きく減益
- 物流システム事業は不安定な収益で推移

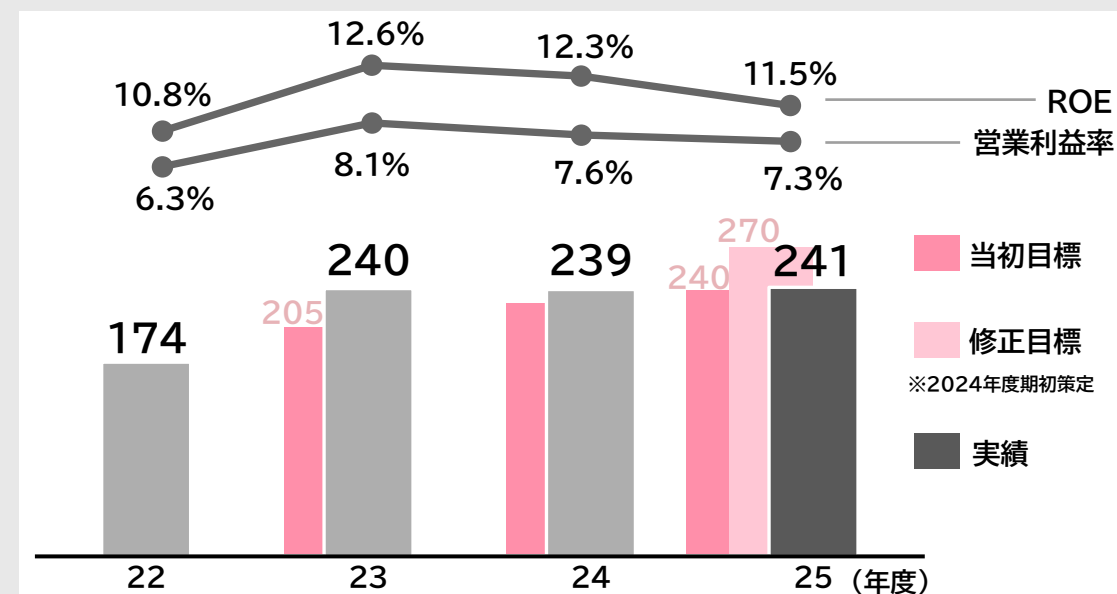
## 営業利益セグメント別増減

(億円)

	2022年度		2025年度		目標差異
	実績	修正目標 ※2024年度期初	実績	対修正目標	
オフィス環境事業	159	190	226	+36	
商環境事業	27	60	28	△32	
物流システム事業	△12	13	△15	△28	

## 売上高・営業利益・ROE推移

	2022年度	2025年度		
	実績	当初目標	修正目標 ※2024年度期初	実績
売上高 (億円)	2,770	3,000	3,300	3,290
営業利益率	6.3%	8.0%	8.2%	7.3%
営業利益 (億円)	174	240	270	241
ROE	10.8%	10.0%	10.0%	11.5%



# 中期経営計画2025の振り返りと継続課題

## 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

### 定性課題

キャリア形成支援と  
専門人財の育成、  
働きがい改革の推進

「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

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

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

### 進捗・成果

- エンゲージメントスコア改善 (+2.3pts)

- デザイン思考育成プログラムの導入

- 経営人財育成プログラム(オカムラビジネススクール)の導入

- DX人財育成プログラムを通じた新規ビジネス・業務プロセス改善提案

- デジタル技術を活用した製品開発

- 製品在庫15%削減  
※年間平均製品在庫高
- 製品倉庫費用の削減額 4億円/年  
※倉庫賃借料+自社倉庫減価償却費

- 納期遵守率の向上 (95%⇒99%)

- 英国ルースファニチャー企業(Boss Design)の買収

- アセアンのデザイン・内装企業(DB&B)の完全子会社化

### 継続課題

- 経営人財育成プログラムの更なる充実
- AI時代を見据えたリスクリリングプログラムの充実

- 全社横断的業務プロセス改革の展開

- 生産体制の最適化
- サプライチェーンの効率化

- 買収2社の成長促進
- 海外サプライチェーン網の強化

# 3

## 長期ビジョン

～Beyond Breakthrough 2035～

AMBITION2035（2035年までに目指す姿）

– 人を想い、場を創る。 –

# HUMAN-ORIENTED COMPANY

常に「人を想うこと」を出発点とし、「場づくり」という事業を通して、  
全ての人が生き活きと働き暮らす社会の実現を目指す

定量目標

成長戦略、事業構造改革、生産性の向上による長期的な収益成長

【成長性】

営業利益：年平均成長率 **10%** 以上

【収益性】

営業利益率：**10%** 以上

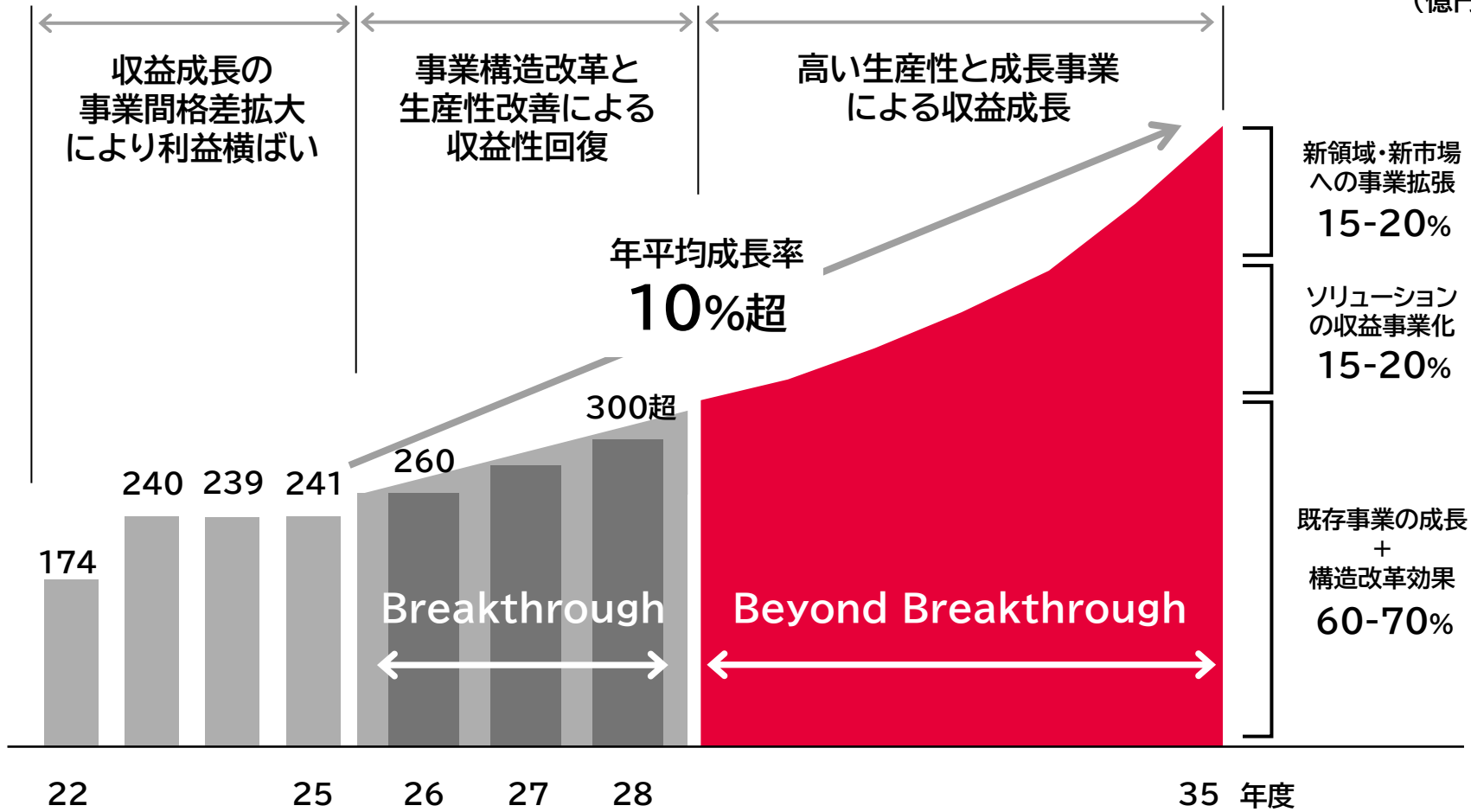
【効率性】

ROE：**12%** 以上

# 長期的な収益成長の目標

## 収益成長（営業利益）

（億円）



	2025年度実績	2035年度目標
営業利益率	7.3%	10%以上
ROE	9.6% <sup>※1</sup>	12%以上

※1 特別損益を除く実質収益ベース

# 株主還元・財務方針

## ① 株主還元方針

- 中期経営計画2028期間中は、累進配当かつ配当性向40%以上を維持
- 成長投資の実行状況、財務レバレッジの適正化を踏まえた機動的な自己株取得による総還元性向の向上

## ② 財務方針

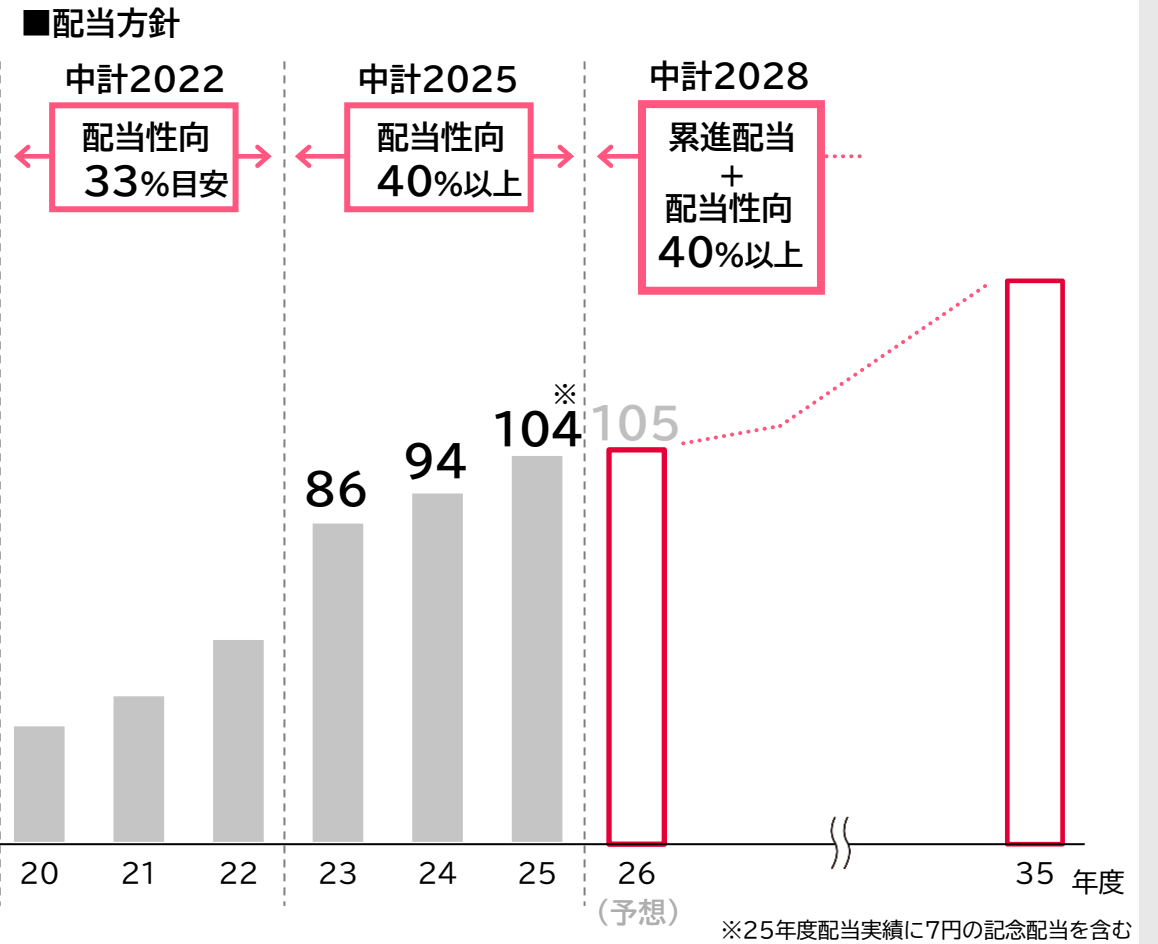
### 財務レバレッジの適正化

- 資本コストの低減
- 成長投資、株主還元の原資創出

### 財務規律

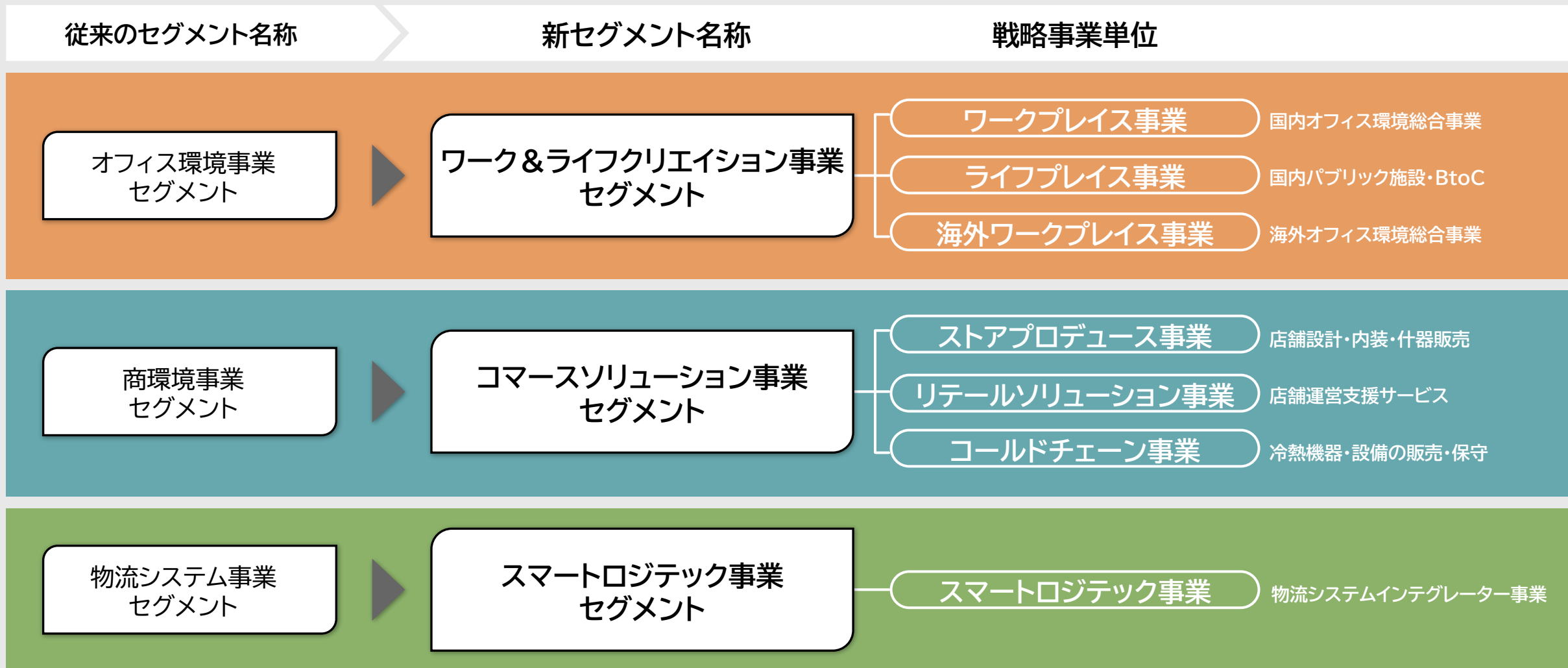
- JCRの投資適格格付け(A-以上)の維持
- ネットDEレシオ0.2~0.4
- 固定比率目途100%

## 配当方針 と 一株当たり配当金(円)



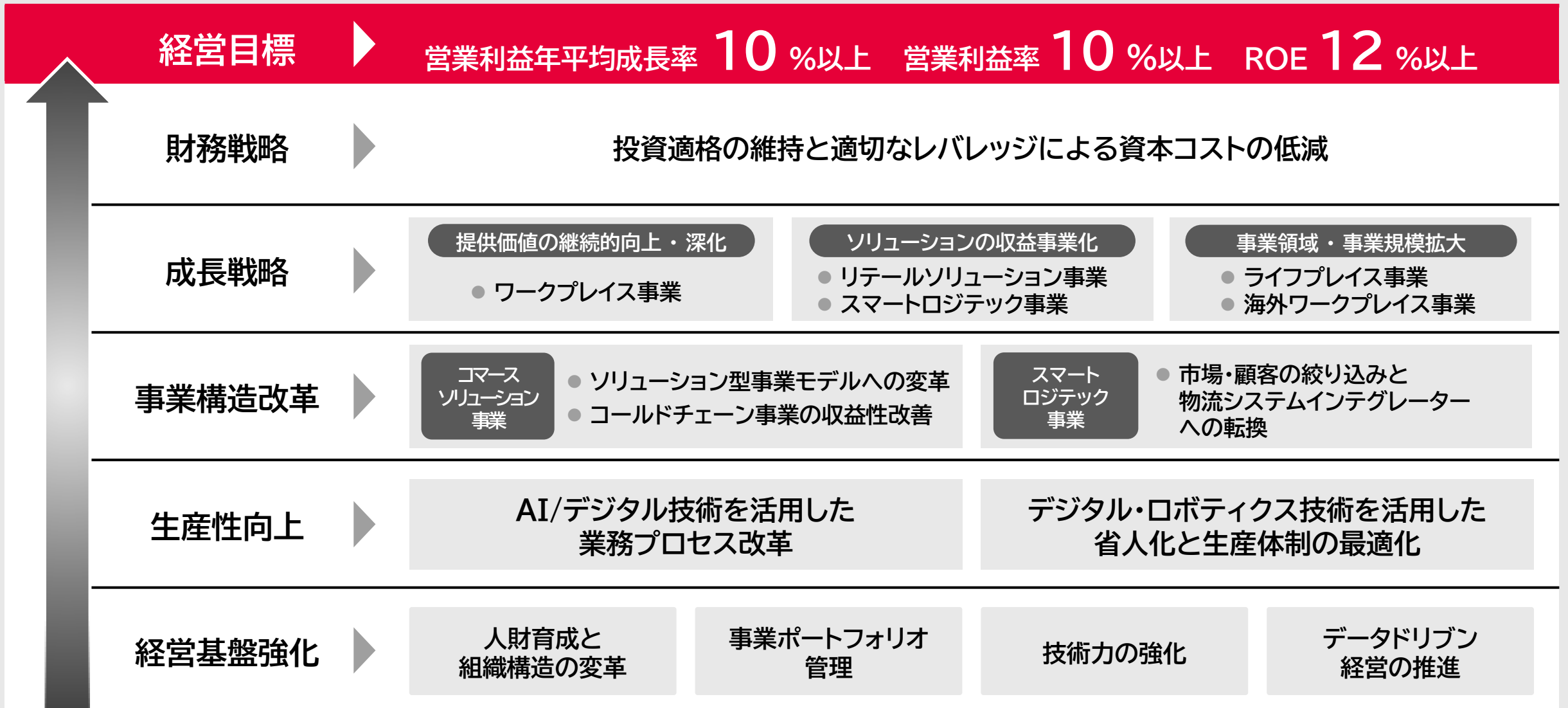
# 長期ビジョンの実現に向けた事業セグメント再設定

事業モデルの転換や事業領域の拡大の方針を踏まえた名称に変更



注: パワートレーン事業はその他セグメントに含まれる

# 経営目標達成に向けたロードマップ



## 目指す姿

- 働く場から暮らす場まで、人が生きる空間づくりのリーディングカンパニー
- 世界ナンバーワンのタスクチェアメーカー

## 事業環境・事業機会

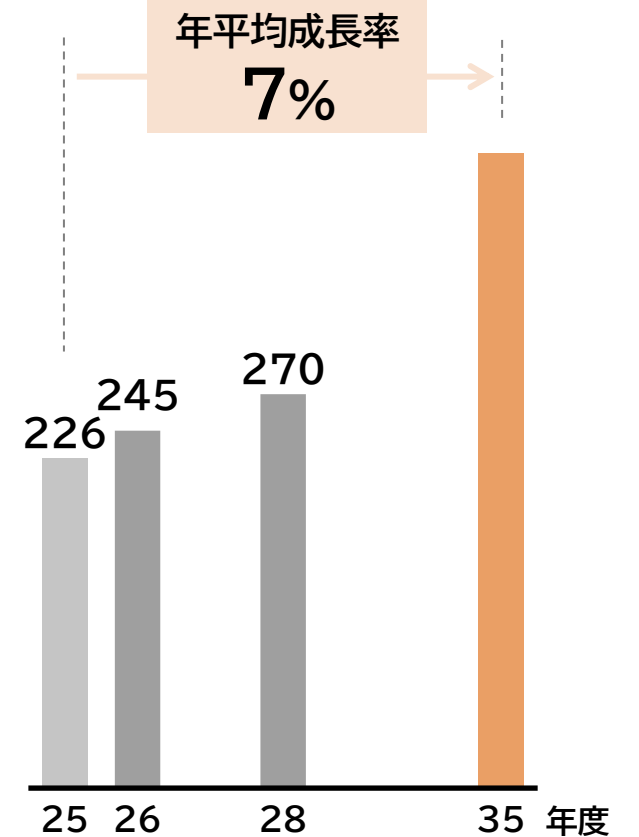
- オフィス環境整備への重要性と投資価値の増大
- ワークプレイスと働き方の多様化
- テクノロジーの進化に伴うワークスタイルの変化

## 事業基盤・強み・能力

- 研究成果と実証実験に裏打ちされた新しい働き方の提案力
- 時代を先取りする製品・空間のデザイン力と製品開発力
- 豊富な納入実績を通じて蓄積された幅広いノウハウと強固な顧客基盤

## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)



## 目指す姿

- 店舗設計からデジタル技術を活用した運営支援までを担う総合ソリューションプロバイダー
- 体験価値を提供する商業施設の空間プロデューサー

## 事業環境・事業機会

- 省人化・効率化・省エネ化・売上伸長につながるデジタル投資の増加
- 豊かさの価値観変化による「体験提供型」店舗の拡大

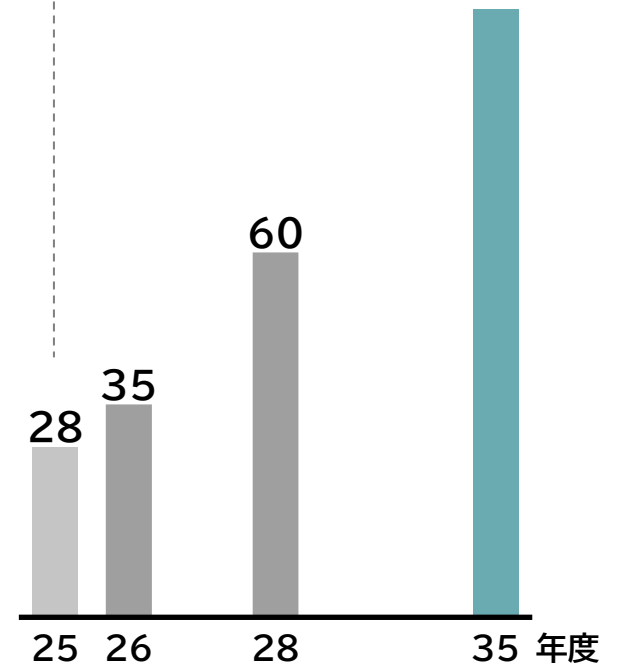
## 事業基盤・強み・能力

- 企画・設計から内装・陳列什器・冷凍冷蔵ショーケース提供までを手掛ける店づくりのワンストップサービスプロバイダー
- 国内小売事業者上位100社の内75%をカバーする強固な顧客基盤
- 店舗設計・内装の豊富な実績とそれを支える100人規模の経験豊富な店舗デザイナー

## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)

年平均成長率  
**13%**



## 目指す姿

- 「モノ売り」を超えた、物流センターの設計・調達・実装・稼働支援までを行う物流システムインテグレーター
- 成長EC/医療機器領域での安定稼働を支援する物流システムプロバイダー

## 事業環境・事業機会

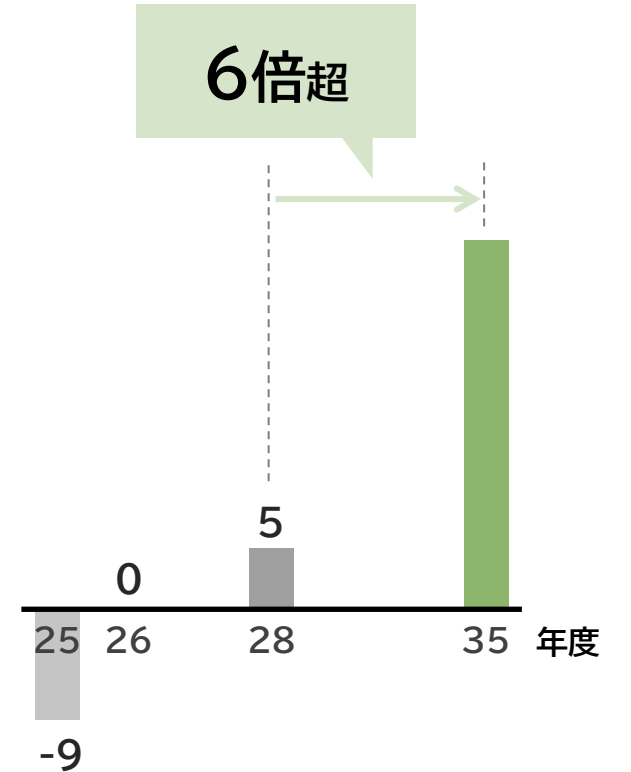
- 経営課題としての持続可能なサプライチェーンの実現
- 省人化・自動化による労働力不足への対応
- 物流DXによる物流業界の構造改革

## 事業基盤・強み・能力

- 小物系物流に強みを有するマテハン機器プロバイダー
- 顧客ニーズに応えるきめ細かいシステム設計能力
- AutoStoreなど海外ロボットソリューションの国内納入実績
- 物流オペレーションのAI最適化ソフトウェアを持つGROUND社との資本・業務提携関係

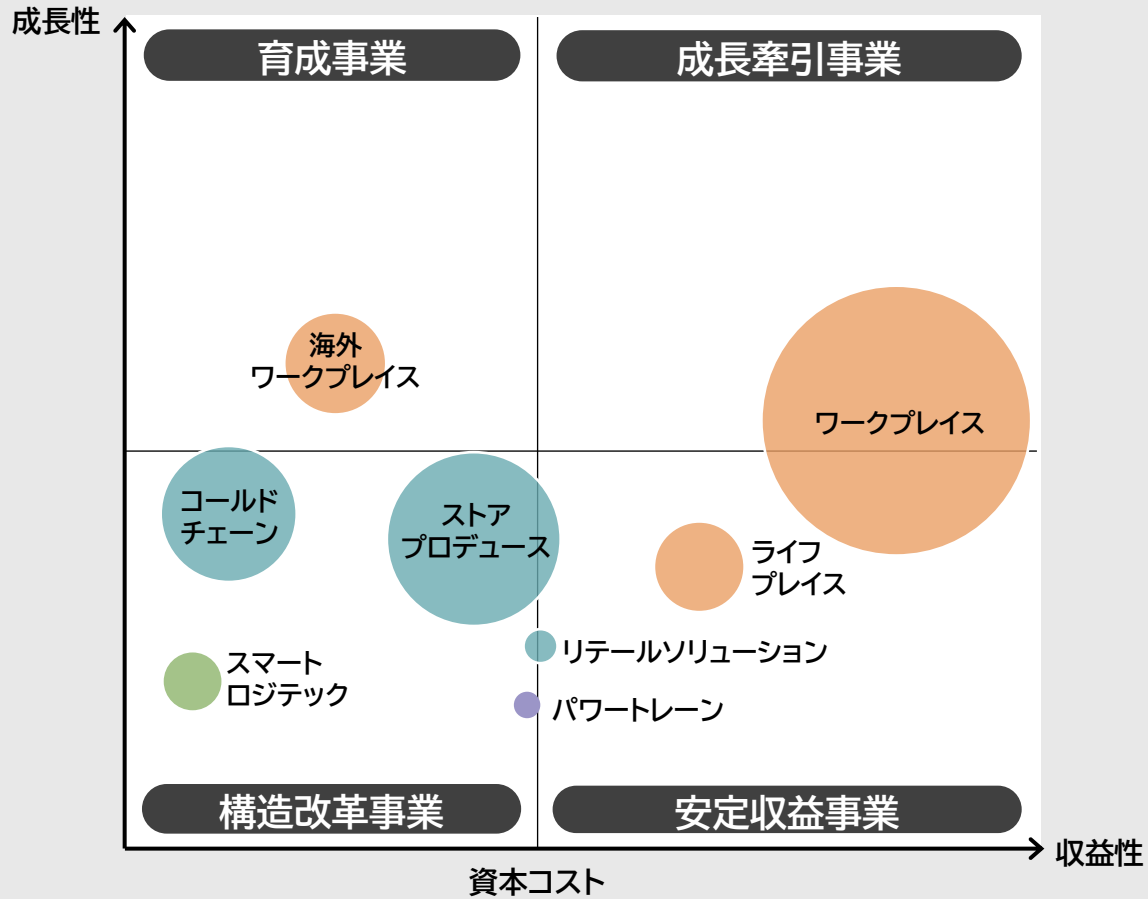
## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)

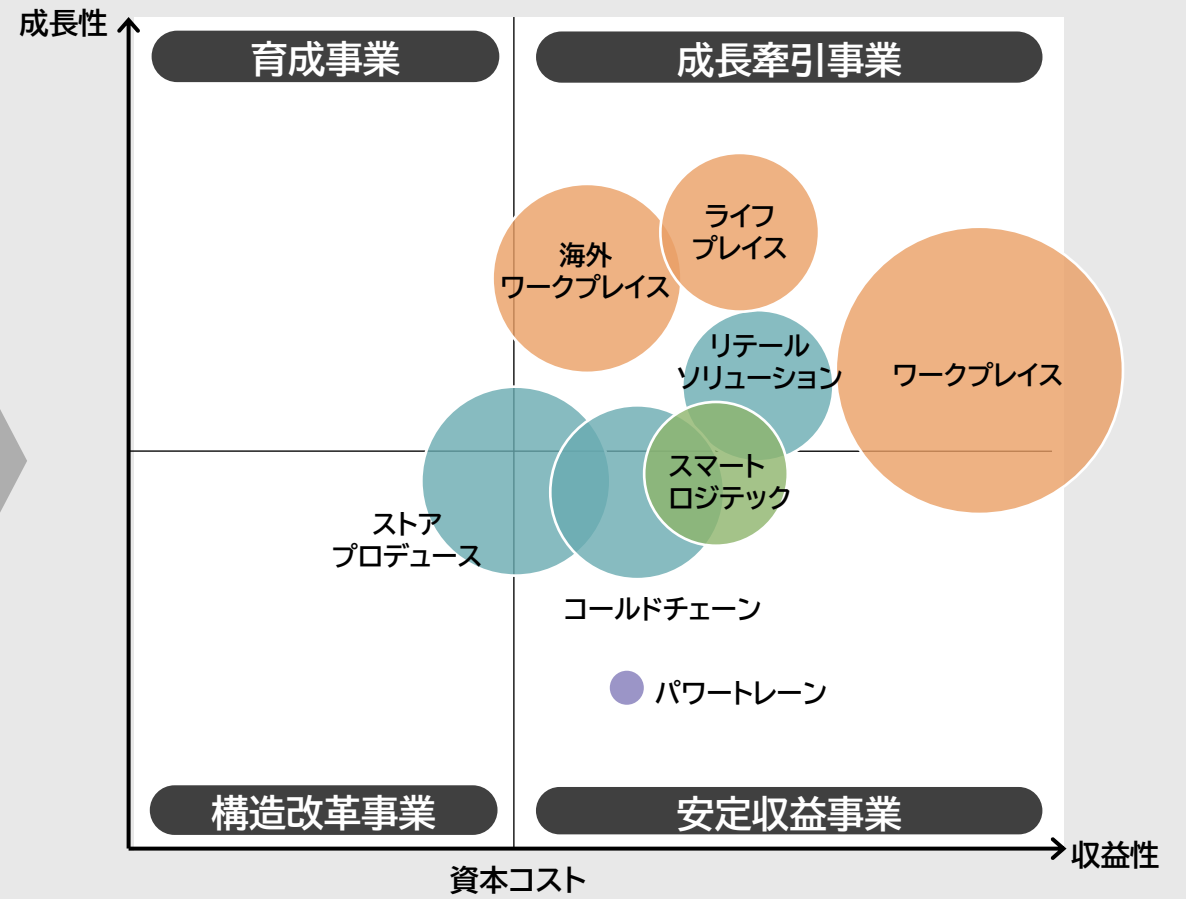


# 事業ポートフォリオ管理の導入

現在の事業ポートフォリオの姿



目指す事業ポートフォリオの姿



※1 株主資本を各事業に配賦し事業ROEを算出。株主資本コスト(7%) - 2026年3月末時点

※2 円の大きさはワークプレイス事業の売上規模を基準としたイメージ

## 02 経営変革(CX)に繋がるDXの推進

- DX推進によるオペレーションからイノベーションへの人員シフト
- データドリブン経営による経営管理の高度化・意思決定の迅速化
- デジタル技術を活用したソリューションサービスと製品の開発

## 01

### 人財育成の強化と組織構造の変革

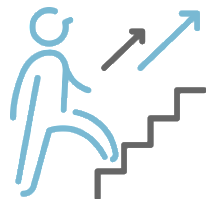
- 変革をリードする次世代経営人財の育成
- 新たな創造を推進するプロフェッショナル人財の育成・獲得
- 柔軟性と機動力を備えた組織構造への変革

## 03

### 生産機能の最適化と技術力の強化

- 成長を支える生産システムの構築とサプライチェーンの最適化
- 生産体制の最適化
- デジタル技術を活用した省人化・省力化投資
- 競争優位性を強化する技術力の向上

## 目指す姿



- 变革をリードする次世代経営人財の育成
- 新たな創造を推進するプロフェッショナル人財の育成・獲得
- 柔軟性と機動力を備えた組織構造への变革

## 取り組む具体的施策

### 経営人財の育成

- 経営人財の早期選抜・育成
- 部門を超えたローテーションとストレッチアサインメント
- 外部ビジネススクールの積極的活用

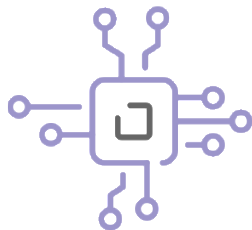
### プロフェッショナル人財の育成・獲得

- 人財ポートフォリオ戦略に基づく育成・獲得の推進
  - ✓ デジタル人財
  - ✓ グローバル人財
  - ✓ 事業開発人財

### 組織構造の变革

- 組織階層の短縮と組織の大括り化
- 生産組織の事業本部への編入
  - ✓ 生産体制の最適化
  - ✓ 製品開発のスピードアップ
  - ✓ 販売計画と生産計画の連携強化

## 目指す姿



- DX推進によるオペレーションからイノベーションへ的人员シフト
- データドリブン経営による経営管理の高度化・意思決定の迅速化
- デジタル技術を活用したソリューションサービスと製品の開発

## 取り組む具体的施策

### ビジネスプロセス改革

- AIを活用した業務のデジタル置換
- リスキリングによるイノベーション領域へ的人员シフト

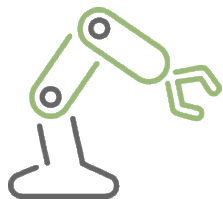
### データドリブン経営

- データドリブン経営の基盤となる全社情報システムの再構築

### 新たなサービス・製品開発

- デジタル技術・ロボティクスを活用したサービス・製品の開発
  - ✓ 生産性を高める  
オフィス環境ソリューション
  - ✓ 小売現場の運営支援サービス
  - ✓ 物流現場の最適化サービス

### 目指す姿



- 成長を支える生産システムの構築とサプライチェーンの最適化
- 生産体制の最適化
- デジタル技術を活用した省人化・省力化投資

### 定量目標

	2025年度 実績	2035年度 目標
売上高物流費比率	13%	8%
在庫保有月数	1.2ヶ月	0.6ヶ月

注)売上高物流費比率…物流費/物流関与売上高(売上高のうち物流費が発生するもの)

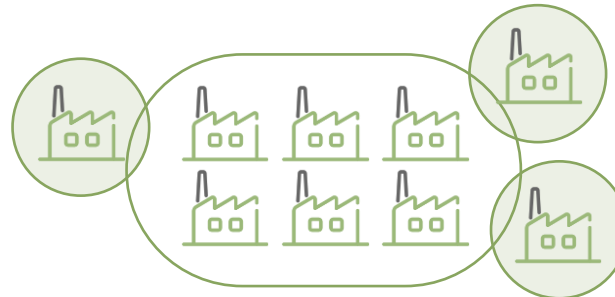
### 取り組む具体的施策

#### サプライチェーンの効率化

- 物流全体のDX化と物流コストの圧縮
- 生産・販売の組織統合とAI活用による需要予測精度の向上

#### 生産体制の最適化

- 自社生産と外部調達バランスの最適化



#### デジタル技術を活用した省人化投資

- 収納板金全自動ライン(完全無人化)



● 競争優位性を強化する技術力の向上

競争優位性の源泉

変化を捉える

研究・リサーチ

- ワークデザイン研究所
- 働き方実験オフィス
- お店の未来を創造する研究所

カタチにする

デザイン力

- 製品デザイン技術
- 空間デザイン技術



技術力の強化

具現化する

製品・製造技術

- 成長に必要な技術の特定
- 先端技術の取り込み

製造プロセス技術

素材成型  
協働ロボット

素材・材料技術

快適性素材  
環境配慮型素材

メカクス技術

シーティング機構

空間設計  
施工技術

デジタルツイン

冷却技術

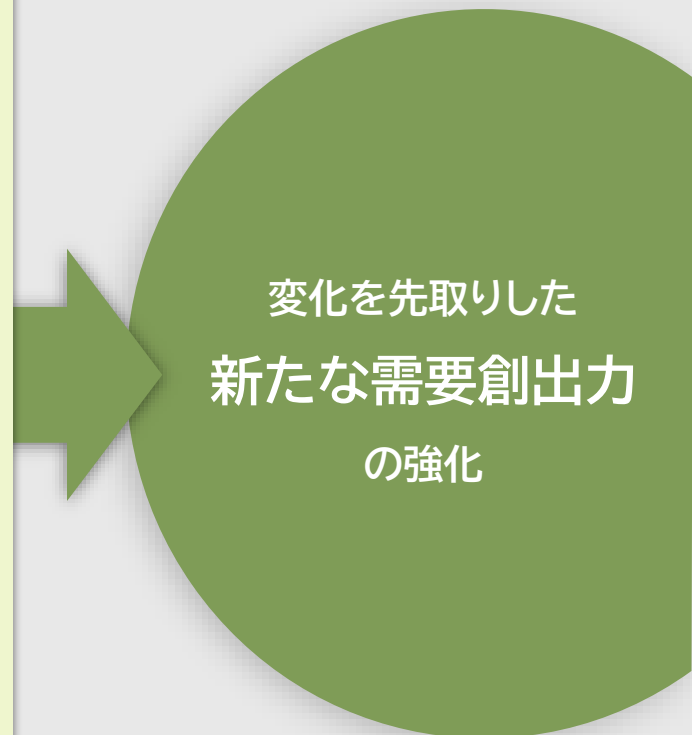
次世代冷媒  
冷却機構

IoT・デジタル技術

遠隔操作  
最適化アルゴリズム

制御技術

システム開発  
ロボット制御



変化を先取りした  
新たな需要創出力  
の強化

# 社会課題への取り組み

「人が生きる社会」は、健やかな地球とそこに集う人々の笑顔から生まれる。  
オカムラは私たちが創る「場」を通して、サステナビリティが文化として広がる「**次世代に誇れる未来**」を築きます。

## 次世代に誇れる未来

### マテリアリティ (経営の重要課題)



人が生きる環境の創造



地球環境への取り組み



従業員の  
働きがいの追求



責任ある企業活動



### 自然と人・働き方が 共生する“場”

ネイチャーポジティブを  
社会全体に広げる



### 資源と価値が 循環する“場”

サーキュラーエコノミーに貢献する  
ものづくりの推進



### 人生を謳歌する“場”

人々を笑顔にする  
ウェルビーイングな働き方の  
実践と発信

### 事業を通じた社会課題への取り組み

#### ワーク&ライフクリエイション事業

顧客の働く場を最適化し、  
従業員エンゲージメントと生産性を高め、  
心身の健康に貢献

#### コマースソリューション事業

人手不足を解消する省人・省力化什器と、  
冷凍冷蔵ショーケースの省エネで  
環境負荷を低減

#### スマートロジック事業

自動倉庫・ロボットで省人化・自動化し、  
人手不足解消と労働環境を改善

# 環境への取り組み

環境への取り組みとして、カーボンニュートラル、サーキュラーエコノミー、ネイチャーポジティブの実現に向けて統合的に推進しています。

## カーボンニュートラル

2050年度の温室効果ガス排出実質ゼロを目指して、サプライチェーン全体を視野に入れた温室効果ガスの排出量削減に取り組んでいます。



再生可能エネルギーの活用、創エネルギーの推進



GXスチールを使用したオフィス向け製品の製造・販売を推進

## サーキュラーエコノミー

製品の企画・設計からリユース・リサイクル、処理に至るまでの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、廃棄物を最小化するものづくりを目指しています。

使用済製品を回収し新たな製品として生まれ変わらせる循環型製品開発 (Re:birthプロジェクト)の推進



## ネイチャーポジティブ

生物多様性保全への取り組み「ACORN」活動指針や「木材利用方針」に基づく取り組みを通じて、人と自然が共生し、自然がもたらす「生態系サービス」※を持続的に享受できる社会の構築に貢献します。

環境省の「自然共生サイト」に認定された「ビオトープ富士」



## 外部イニシアチブ・評価



気候関連財務情報開示タスクフォース



自然関連財務情報開示タスクフォース



SCIENCE BASED TARGETS

DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

科学的知見と整合した目標



「気候変動」に関する調査



ESGパフォーマンス評価・格付け

Ecovadis Gold Medal  
OKAMURA CORP



地域生物多様性増進法に基づく「自然共生サイト」の認定

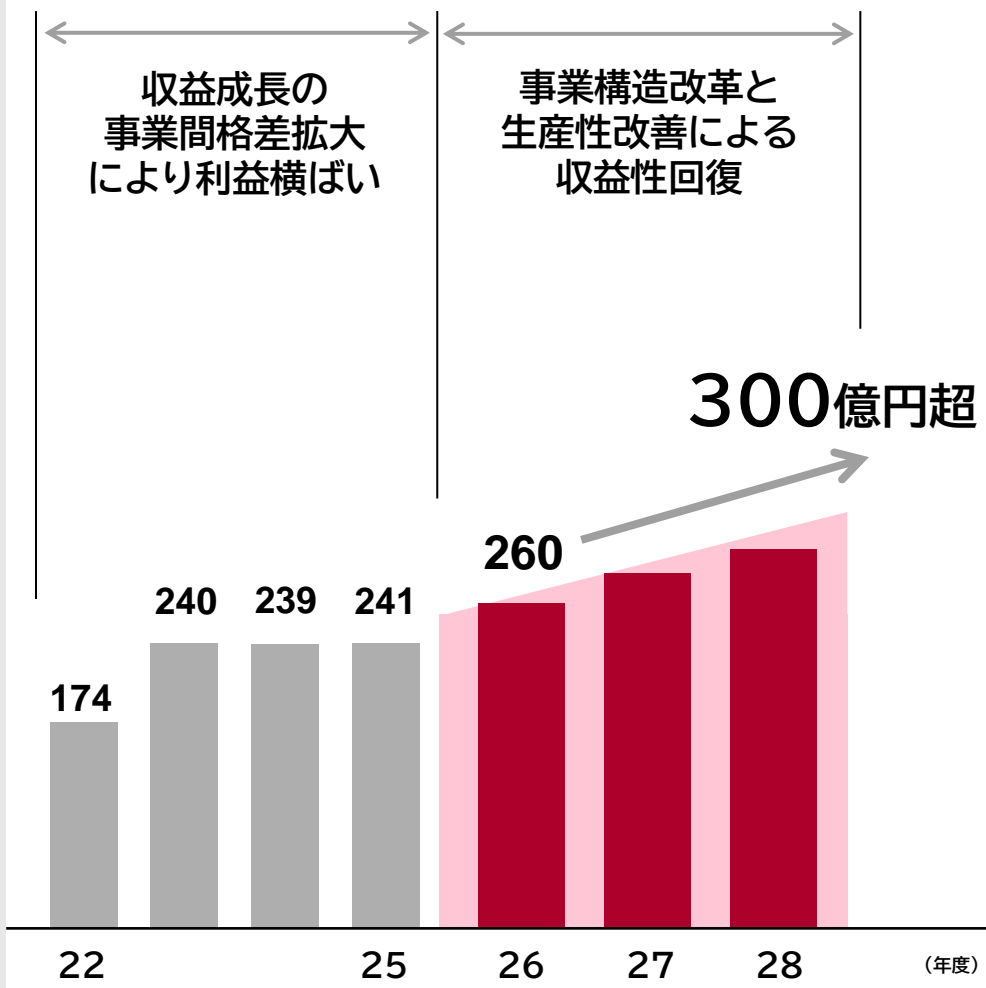
※生態系サービス:生物多様性によって生み出され、人間が恩恵を受けている自然の「恵み」のこと。「供給サービス」「調整サービス」「文化的サービス」「基盤サービス」の4つに分類される

# 4

## 中期経営計画2028

# 中期経営計画2028の定量目標

## 収益成長（営業利益）

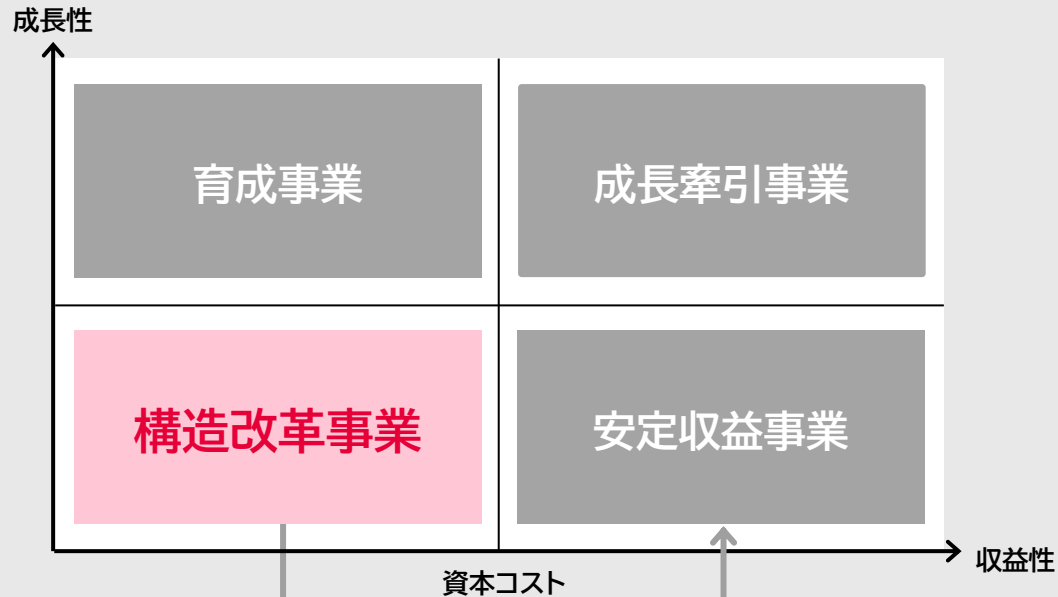


(営業利益:億円)

事業セグメント	25年度実績	26年度計画	28年度目標	主な伸長要因
ワーク&ライフ クリエイション	226	245	270	付加価値向上による持続的成長
コマース ソリューション	28	35	60	コールドチェーン事業、ストア プロデュース事業の収益力強化
スマート ロジテック	△9	0	5	注力領域特化による成約率向上 アフターサービスの収益拡大
その他 (パワートレーン・不動産)	2	2	5	
全社施策費 (経営基盤強化)	△6	△22	△40	技術開発、業務プロセス改革、 コーポレートブランディング、 人財育成 他
合計	241	260	300超	

# 事業構造改革の方針

## 事業構造改革の枠組み



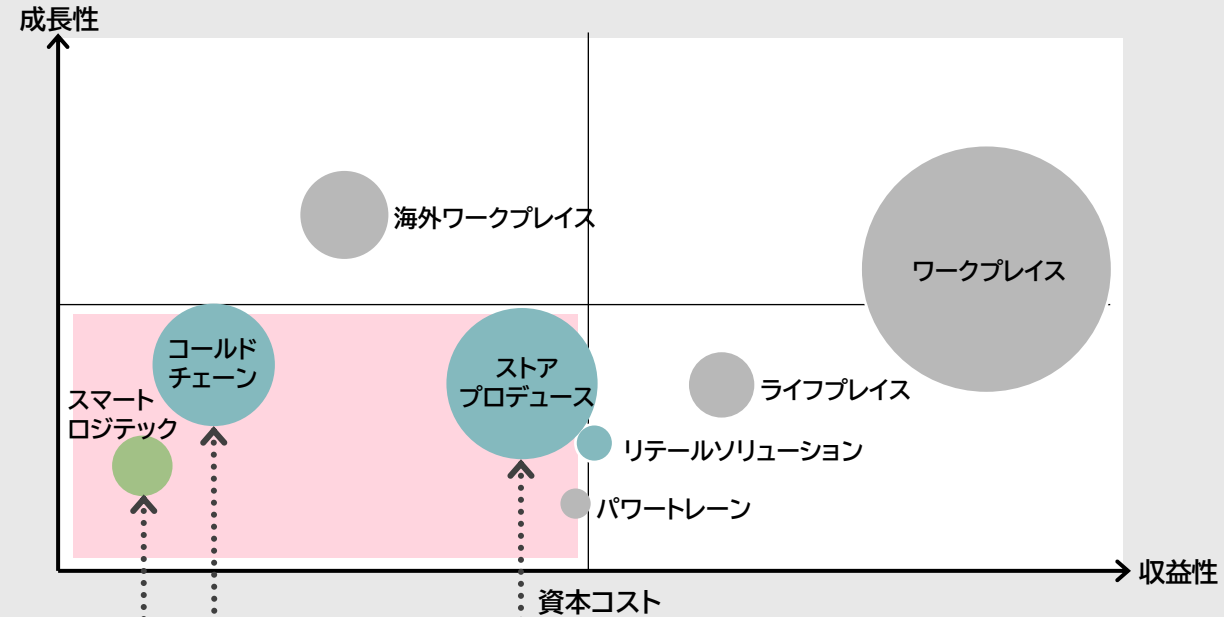
- 事業モデル/製品の転換
- コスト構造改革
- 市場・顧客の絞り込み
- 不採算製品・取引の撤退

(資本コストを上回る)

(資本コストを上回らない)

事業統合・事業譲渡など

## 現状の事業ポートフォリオと事業構造改革

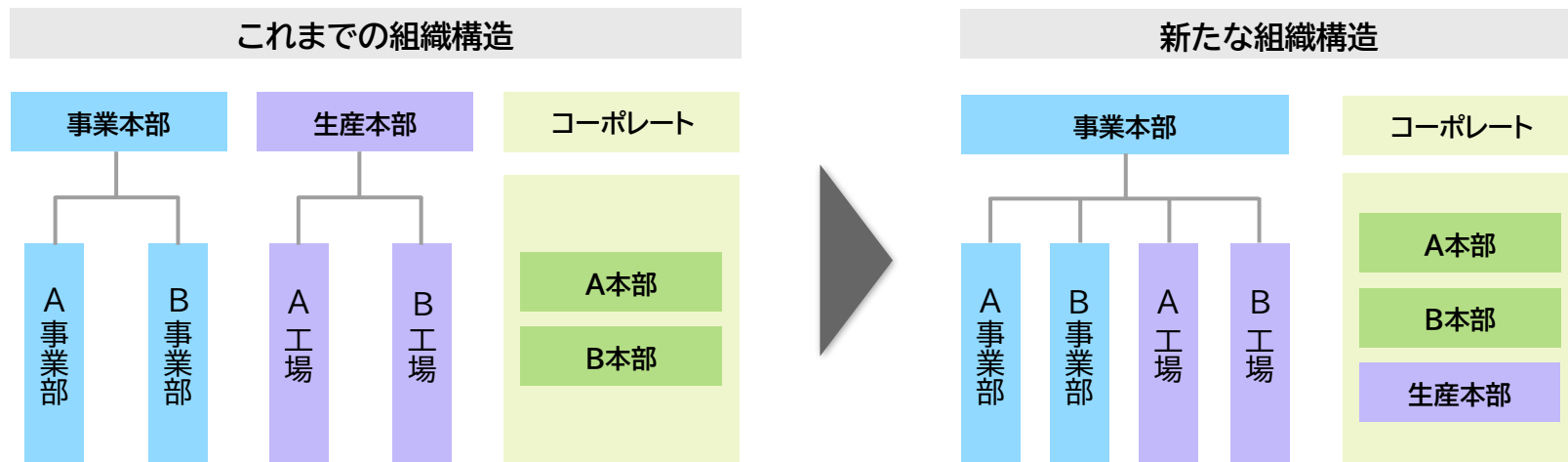


- デジタル製品・付加価値製品の拡販
- ローコストオペレーションへの転換

- 省エネ型新製品の開発・投入
- 生産コストの抜本的な低減

- 機器売り事業からインテグレーター事業への転換
- 市場・顧客の絞り込み

## 組織構造改革



### 組織構造改革の狙い

- 事業戦略と生産体制の最適バランス化
- 製品開発のスピードアップ
- 販売計画と生産計画の連携強化

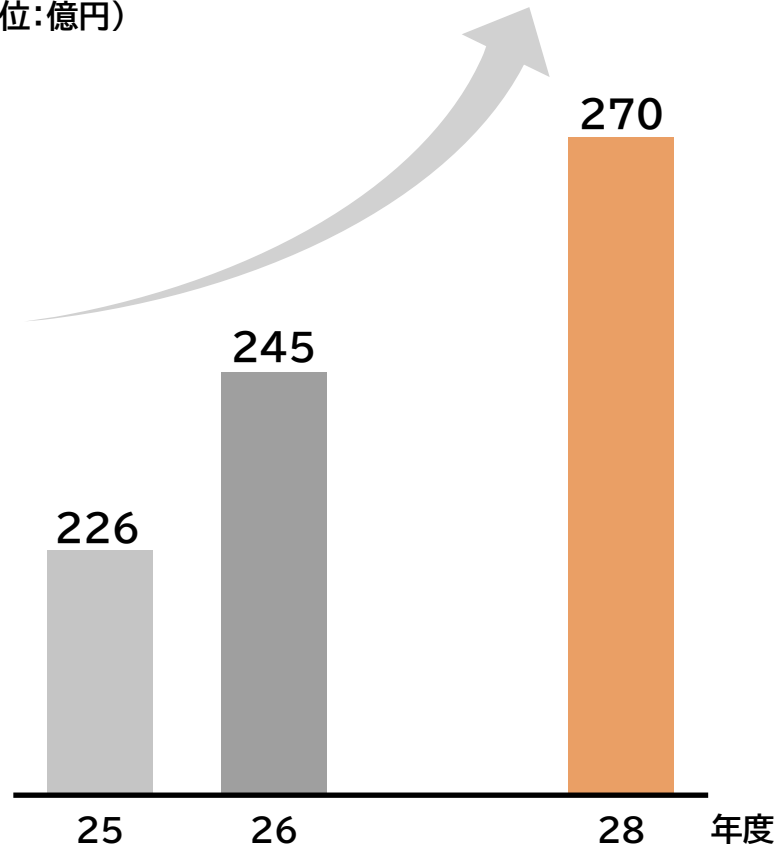
## 業務プロセス改革



# ワーク&ライフクリエイション事業の定量目標と重点施策

## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)



## 重点施策

ワークプレイス事業の深化	<ul style="list-style-type: none"><li>働き方の変化を捉えた製品・サービスの開発</li><li>多様なソリューションを組合わせた提案の高度化</li><li>新たな需要を生み出す市場カテゴリーの創出</li></ul>
ライフプレイス事業の強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>パブリック施設における新領域への事業拡大</li><li>“座るを起点”にBtoCとBtoBをつなぐブランド戦略</li></ul>
海外ワークプレイスの強化・拡大	<ul style="list-style-type: none"><li>買収2社の事業成長</li><li>市場・地域特性に応じた製品ラインアップの拡充</li></ul>



# ワークプレイス事業の深化

## オカムラの「場をつくる力」

次世代の働き方を支えるオフィスづくり

### 次世代製品開発

自社開発および外部の有力企業やデザイナーとの協業



▼ 開発中の「バディファニチャー」



### オフィスデザイン

蓄積された知見に基づく、働き方・空間デザイン・家具・ICT・運用を統合した場づくり

## はたらく人の 生産性向上 / ウェルビーイング の実現

オフィスデータの抽出  
AIによる解析

## オカムラの「はたらき方をつくる力」

働き方の研究と実証実験

### ワークデザイン研究所

人が生きる環境を研究する専門家集団

### 働き方実験オフィス

全国9拠点で社員自ら新たな働き方を実験

## オカムラの「人を活かす力」

ワーカーの生産性と創造性を最大化

### 共創コンサルティング

組織を越えた多様な人財を集め  
価値創造を促進するコンサルメニュー



▲ 過去1,370回開催、参加人数4.8万人以上  
※2026年3月末時点

## ヒトとAIの“共働”推進パートナー企業

✳ Pixie Dust Technologies, Inc. ✳ cinnamon AI 他

# ライフプレイス事業の強化・拡大

## パブリック施設における新領域への事業拡大

人が生きる空間づくりで総合エンジニアリング力を発揮



センテニアル・パーク京都競馬場 特別室



江戸東京博物館



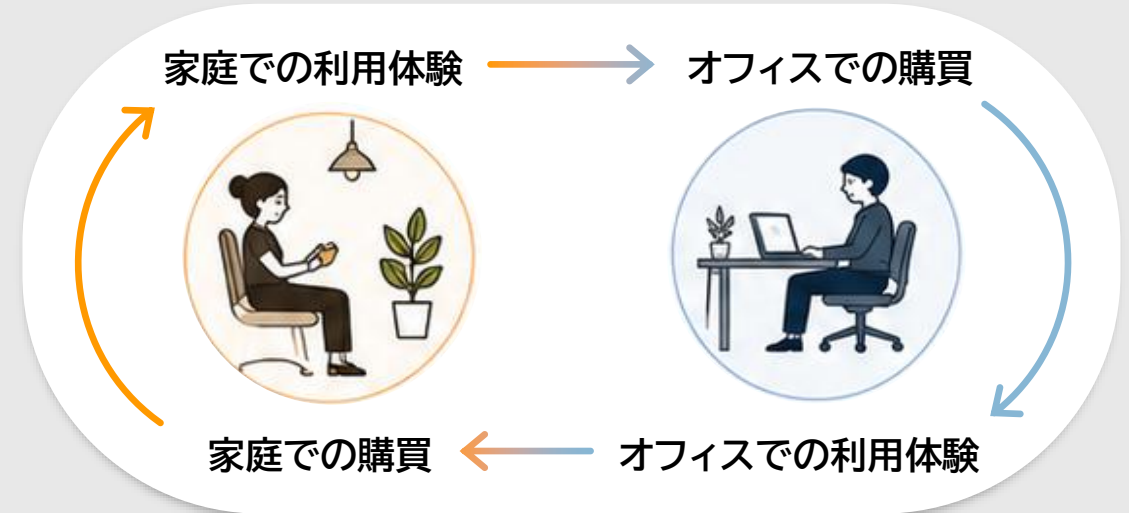
東洋文庫 モリソソ架



成田国際空港第2ターミナル ラウンジスペース

## “座る”を起点にBtoCとBtoBをつなぐブランド戦略

個人・法人それぞれの利用体験を購買につなげる



### 個人向けフラッグシップ・サロン 「Chair isn't」

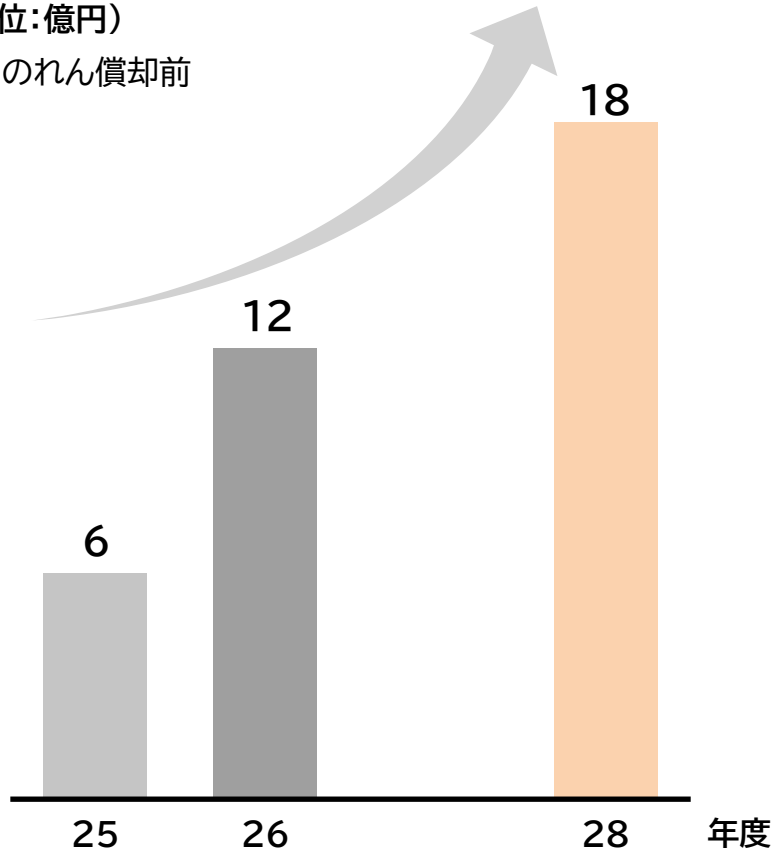
個人のお客さまとのリアルなコミュニケーションの場として2025年11月開設。  
「オカムラチェアマスター」が一人ひとりに  
好ましい座り方と最適なチェアを提案する。

# 海外ワークプレイス事業の定量目標と重点施策

## 事業目標（営業利益）

（単位：億円）

注：のれん償却前



注：ワーク&ライフクリエイション事業のセグメント目標に含まれる数値

## 事業戦略

### 1 市場特性に応じた商品戦略

欧米先進国 ハイ&ミドルレンジチェア+ルースファニチャー

アセアン先進国 ハイ&ミドルレンジチェア+ルースファニチャー+ハイエンド・オフィス空間

成長途上国 ミドルレンジチェア ⇒ 市場毎の成長ステージに応じて高機能チェアの投入

### 2 海外事業ネットワークの拡大・活用

- 買収2社の顧客基盤と生産拠点の活用
- OEM・技術提携先の拡大
- 販売代理店網の強化・拡充

## 重点施策

### 買収2社の成長促進

- Boss Design社の北米事業の成長促進とアセアン・日本市場での製品拡販
- DB&B社のアセアン成長市場への領域拡大

### 市場特性に応じた製品ラインアップ拡充

- 高機能チェアのグローバル戦略新製品の開発・投入
- OEM/技術提携等によるグローバルサプライチェーン強化

# 買収2社の事業成長

## boss

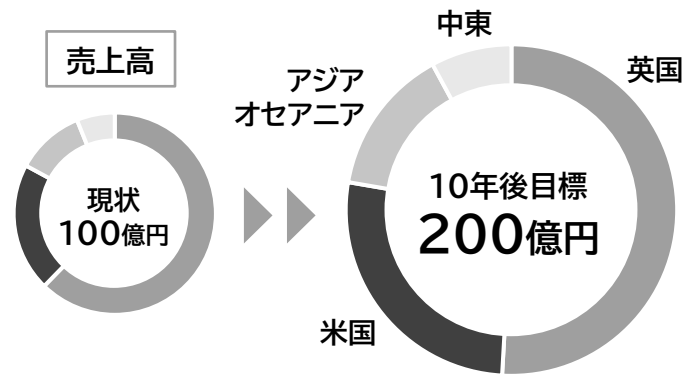
### Boss Design

1983年設立、英国本社  
ハイエンドオフィス家具メーカー  
2025年4月買収

- 米国事業の成長促進
- 日本・アセアン市場での拡販

#### 主要顧客

British Airways・BT Group・PwC・Microsoft・Google・Hilton etc.



米国製造拠点を起点に、  
“British Design, Made in USA”のメリットを活かした  
北米市場での事業拡大を狙う

## db&b

### DB&B

2003年設立、シンガポール本社  
内装デザイン会社  
2024年7月完全子会社化

- アセアン成長地域への事業拡張
- ブランド力の更なる向上

#### 主要顧客

Suntory Beverage & Food Asia・Amazon・Oracle・BASF・Dow Chemical etc.



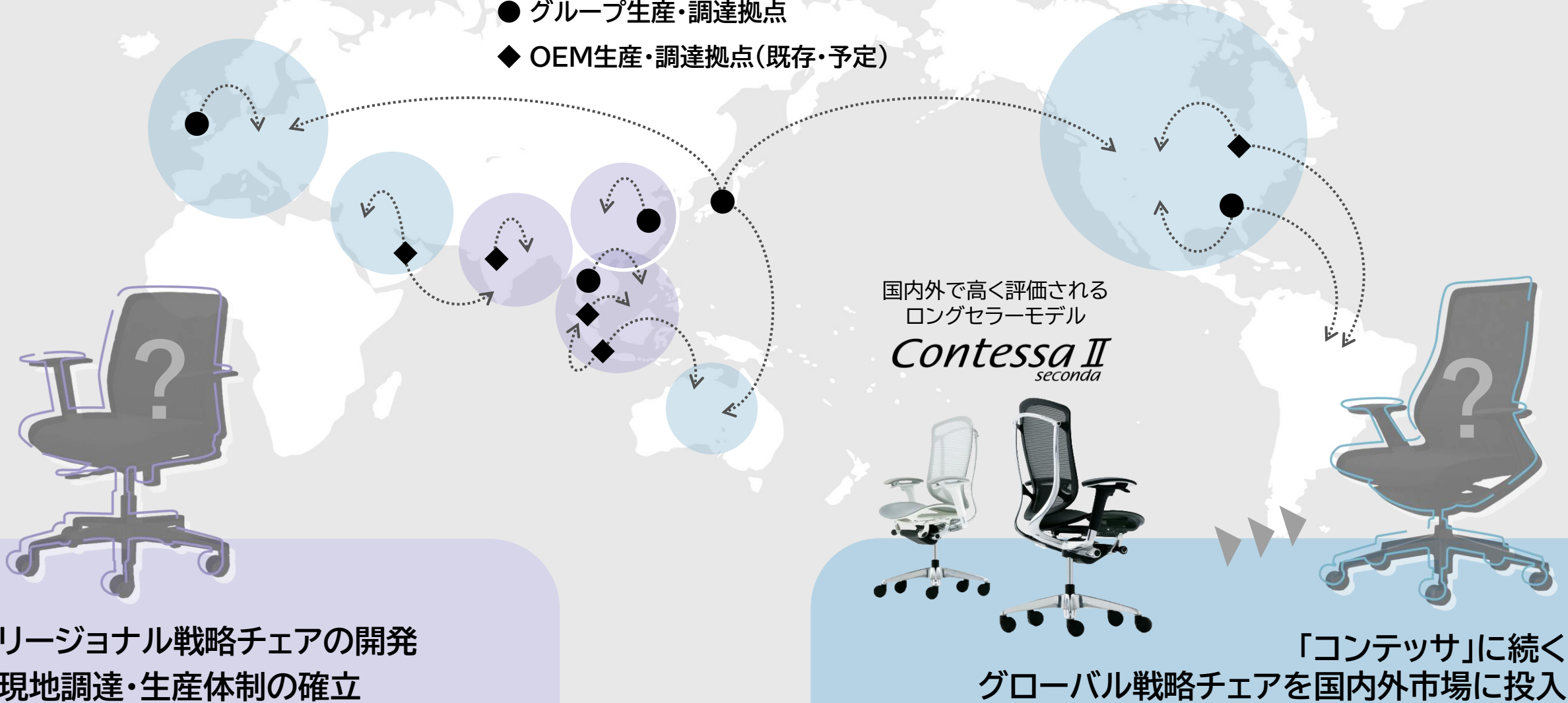
#### 売上高

現状 90億円 ▶ 10年後目標 150億円



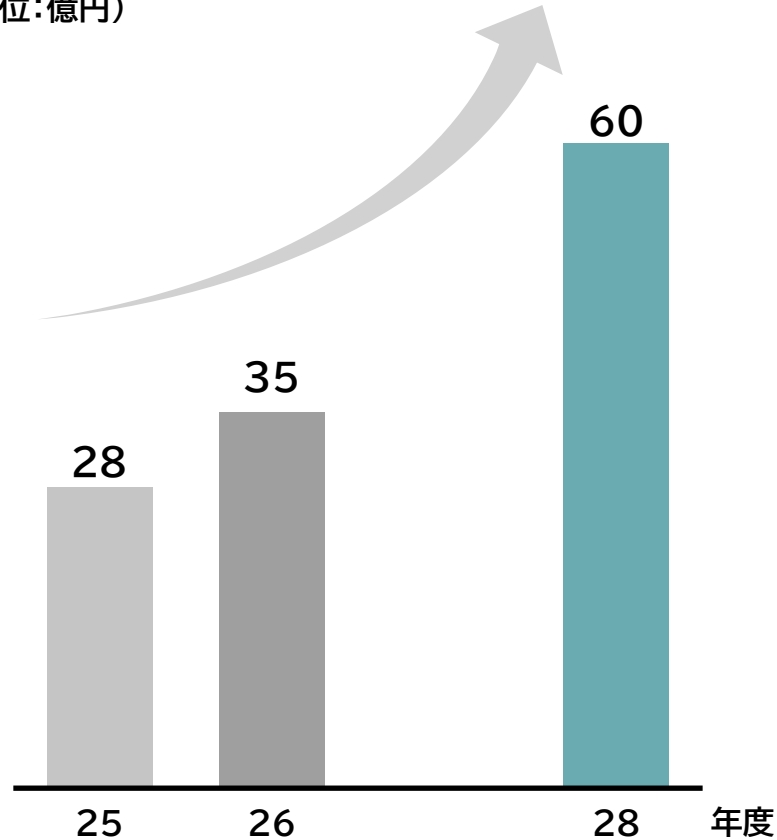
# 市場・地域特性に応じた製品ラインアップの拡充

- グループ生産・調達拠点
- ◆ OEM生産・調達拠点(既存・予定)



## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)



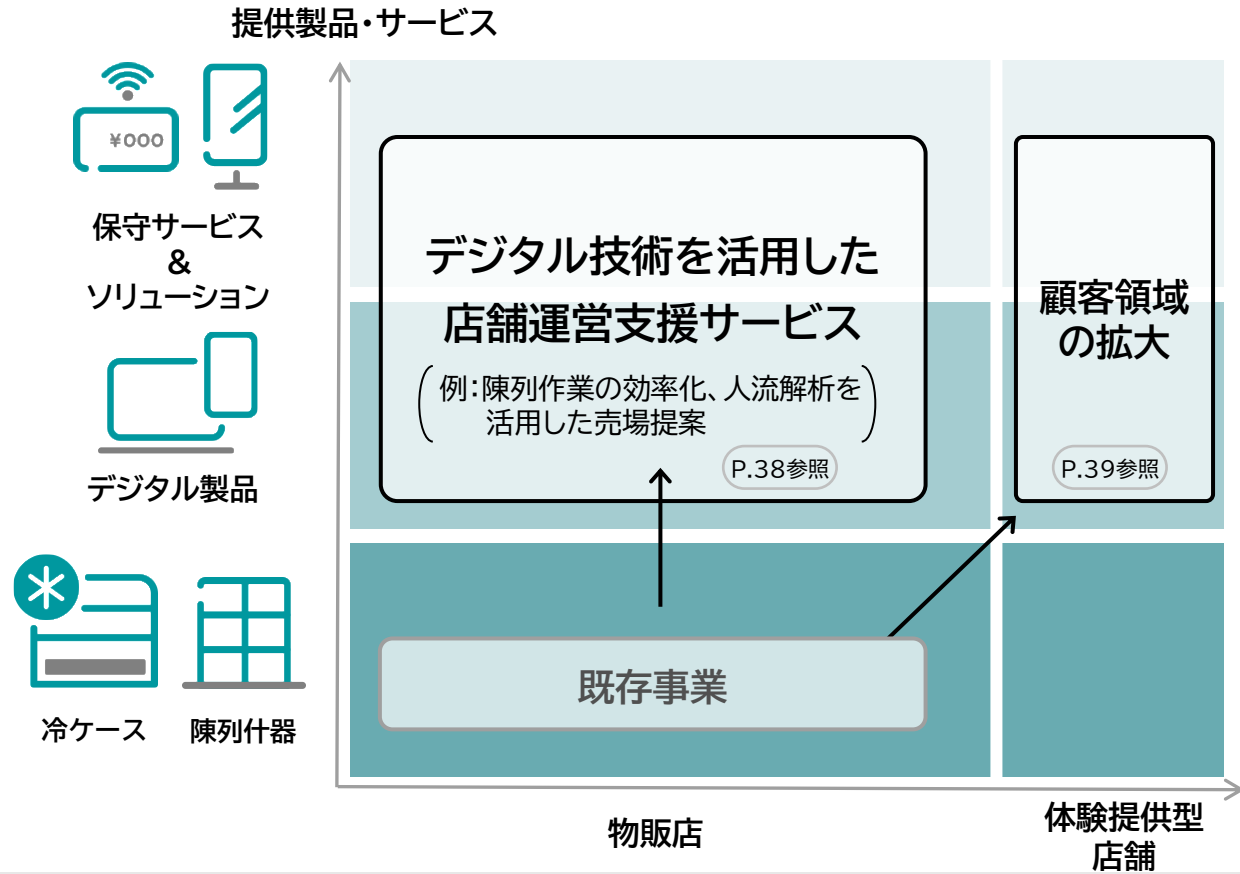
## 重点施策

ソリューション型事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル技術を活用した省人化や集客力拡大につながる店舗運営支援サービスの収益化</li> </ul>
顧客領域の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 体験提供型店舗への顧客領域拡大                     <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 屋内型レジャー施設・フードコートなどへの領域拡大</li> </ul> </li> </ul>
事業構造改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 省エネ型冷凍冷蔵ショーケース新製品の開発・投入</li> <li>● デジタル活用した省人化に貢献する店舗什器の開発・投入</li> </ul>

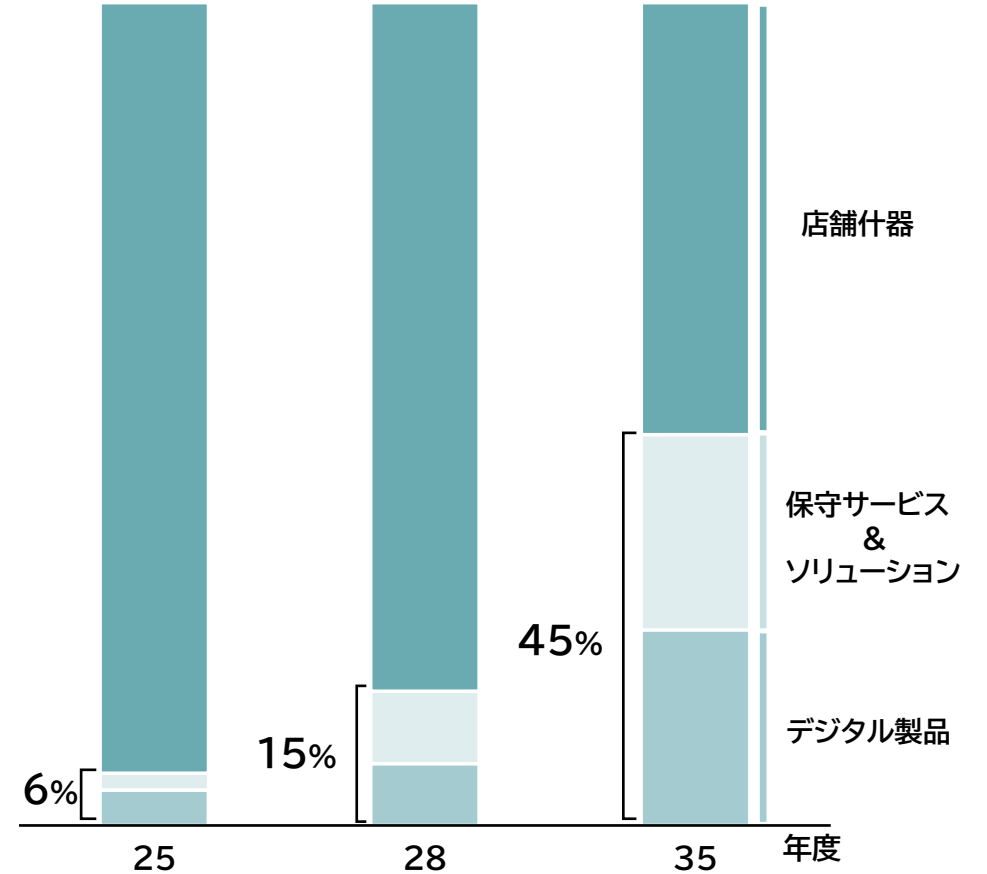


# ソリューション型事業の展開と顧客領域の拡大による収益構造の転換

## 既存事業の深化と拡大



## 粗利益構成比



# ソリューション型事業の展開

## 提供価値

店舗  
ソリューション

店舗運営の最適化

店舗運営

省力化・省エネ化に  
繋がるデジタル製品  
の提供

店づくり

最適な店舗什器の  
提供とスピーディー  
な店舗設営

## 提供製品・サービス

店舗データの収集・解析  
と最適化の情報サービス



レイアウト  
データ



設備管理  
(設備データ)

- 設備データ
- 人流データ
- 商品データ
- 物流データ
- レイアウトデータ

豊富な現場知見  
による実装力と  
デジタル・  
テクノロジー企業  
とのネットワーク

デジタル製品  
への拡張



電子棚札  
(省力化商品)



サイネージ  
(ハード)

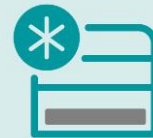
- 冷熱機器  
遠隔監視サービス
- 電子棚札
- デジタル  
サイネージ機器

市場予測

小売店舗の  
デジタル投資  
13.6%/年  
(2022 - 2030)

※各種市場動向レポートより算出

デジタル製品の  
開発力・調達力



冷ケース



陳列什器

- 店舗企画・提案
- 店舗設計、内装工事
- 陳列什器、冷凍冷蔵  
ショーケース

市場予測

スーパーマーケットの動向

新店数 ▲2.5%/年	改装店数 0.8%/年
(2026 - 2030)	

※各種市場動向レポートより算出

ワンストップでの  
店づくりサービス

# 体験提供型店舗への領域拡大

- モノを買う場から、体験を楽しむ場まで店舗づくりの領域を拡大する

体験を楽しむ店舗併設スペース



フードコート

アミューズメントスペース



## 既存事業



陳列什器



冷ケース



店舗デザイン・施工



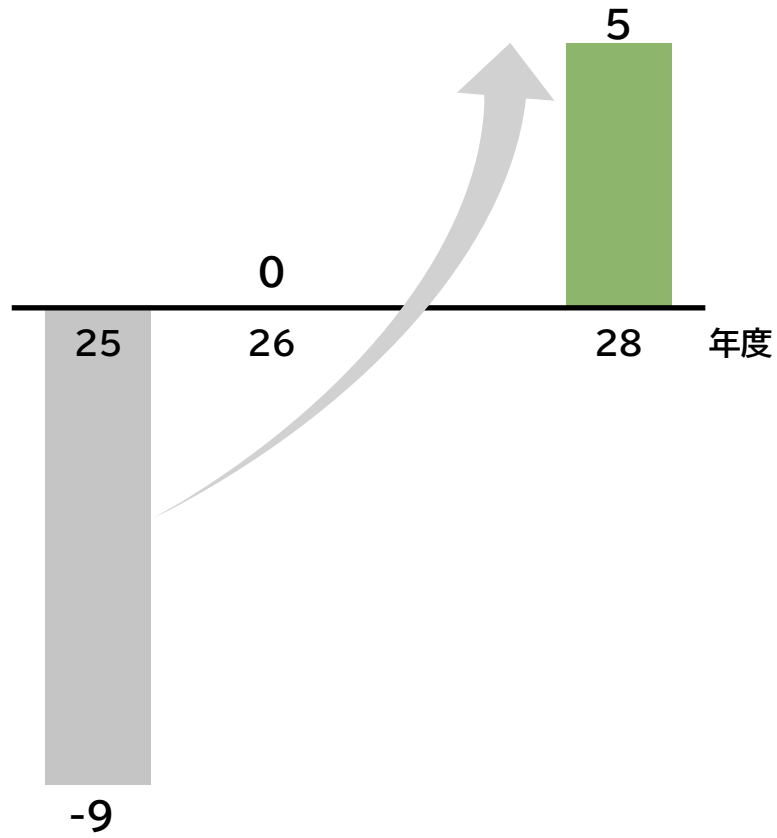
撮影/ナカサアンドパートナーズ



# スマートロジック事業の定量目標と重点施策

## セグメント目標(営業利益)

(単位:億円)



## 重点施策

物流システム  
インテグレーター  
への転換

- 物流センター全体の運用設計から稼働後支援までを行う物流システムインテグレーターへの転換

※ 物流システムインテグレーター:

運用設計、機器調達、実装、保守、稼働オペレーション支援までを包括的に行う物流サービスプロバイダー

市場・顧客領域の  
選別・特化

- 成長EC領域、医療機器領域向けに特化した物流ソリューションサービスの提供



# 物流機器の販売から物流システムインテグレーターへ



# 物流システムインテグレーターへの転換による収益力の向上



## 拡張・アップセル

稼働データに基づき顧客の事業成長に応じた適量拡張が可能なロボットモジュール



## 予防保全サービス

稼働データに基づく部品の劣化予測や遠隔復旧サービスにより安定稼働化をサポート



## 最適化サービス

稼働データに基づき倉庫運営における判断業務を支援する最適化システム(Optify)

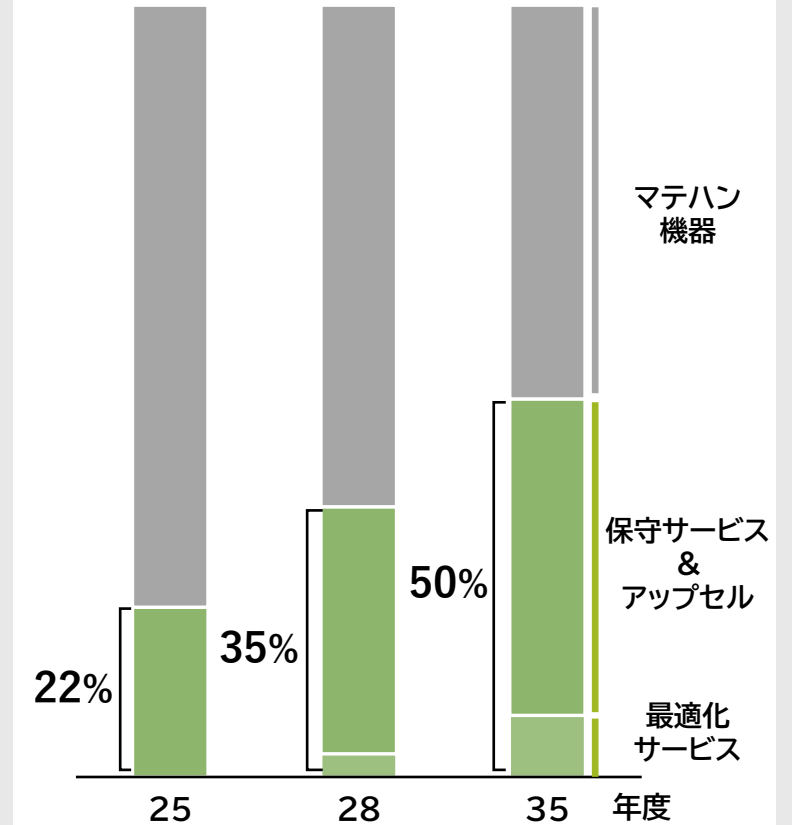
新領域

既存領域

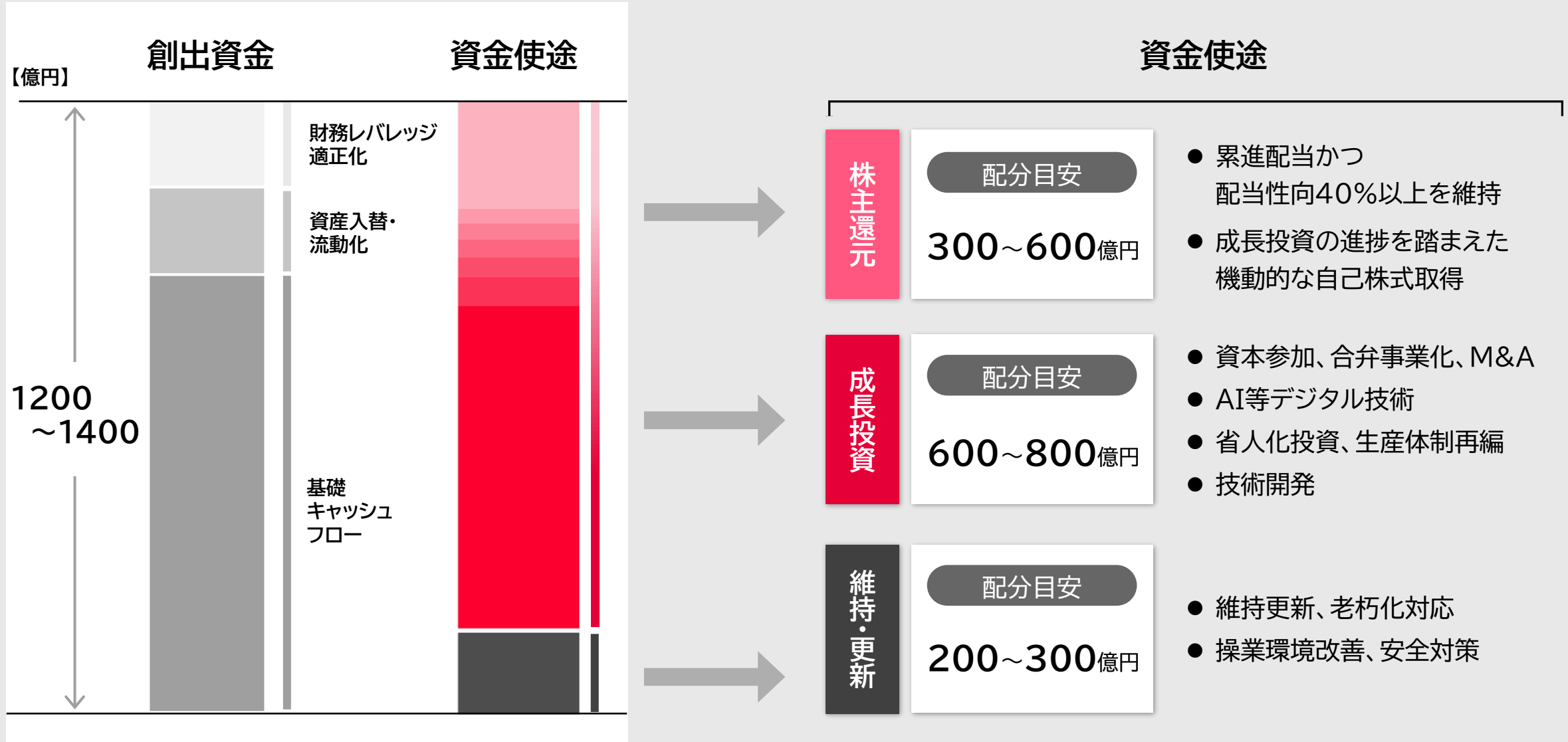


リカーリングによる顧客LTVの最大化

## 粗利益構成比



# 創出資金のアロケーション方針



# Appendix.

# オカムラの強み

## 市場シェア

売上高  
(ワーク&ライフクリエイション事業)

世界 **4** 位  
(国内トップ) ※自社調べ

店舗陳列什器シェア

**37** %  
(国内トップ)

ロボット自動倉庫  
国内納入シェア

**86** %  
※AutoStore納入シェア

## 顧客基盤

オフィスデザイン  
案件数

年間 **3万** 件超

海外進出国・代理店数

**11** カ国 **134** 社

顧客カバー率  
(コマースソリューション事業)

**75** %  
※自社調べ、国内小売上位100社対象

## 商品・ブランド

製品アワード受賞数

累計 **787** 件

ベストセラーチェア  
シルフィー世界販売総数

累計 **163万** 脚

フラッグシップチェア  
コンテッサ世界販売総数

累計 **80万** 脚  
※Contessa、Contessa II

## 研究開発・共創

ワークデザイン研究所  
学会発表数

業界最多 **239** 件

特許取得件数

**1,363** 件

共創イベント参加者

累計 **4.8万** 人

## 財務・株主還元

収益成長率  
10年成長率(CAGR)

**6.4** %

ROE  
5期連続

**10** %以上

配当利回り  
2025年度実績

**4.2** %  
※東証プライム加重平均利回り1.9%

※特に注釈がないものは2026年3月末時点での数値

# 中期経営計画2025の主な成果(事例)

## ワーク&ライフクリエイション事業



### TOPICS

#### 「はたらき方のトレンド」 発表

毎年、ワークデザイン研究所による翌年の働き方のトレンドを発表。年末恒例行事として毎年リリース。



### TOPICS

#### 新コンセプト製品 「YAA(ヤア)」発売

人が“まざりつながる”ことをコンセプトとした、ブレンディングファニチュアという新カテゴリー製品をリリース。



### TOPICS

#### 社内認定資格 「オカムラチェアマスター」

人間工学の専門知識を持ち、オカムラのチェアに関する深い知識と経験を持つスペシャリストの養成をスタート。



### TOPICS

#### 英国ルースファニチャー企業 Boss Design社の買収

英国のハイエンド・ルースファニチャー※メーカーであるBoss Design社を2025年4月に買収。

※ルースファニチャー:床や壁に固定せず自由に配置を変えられる椅子やテーブルなどの家具のこと

# 中期経営計画2025の主な成果(事例)

## コマースソリューション事業



### TOPICS

デジタル製品を活用した  
新たな店づくり

デジタルサイネージ・AIカメラ等を活用した  
SHIBUYA TSUTAYAの事例。

## スマートロジテック事業

OKamura

×

GROUND

### TOPICS

GROUND社との  
資本業務提携を強化

AI技術に基づくソリューション提供力や  
ソフトウェア開発力を強化。物流システム  
インテグレーションに向けた事業基盤を整備。

### TOPICS

デジタル技術を活用した  
ソリューションの研究・開発

消費電力量を削減する冷凍冷蔵ショーケース  
遠隔監視システムを開発・販売。  
センシングや画像認識によるデータ収集・解析の  
POCを推進。



### TOPICS

中国大手フォークリフト企業  
との合併会社設立

中国の大手フォークリフトメーカー  
杭叉集団の販売網と当社の技術力を  
融合させることで、  
中国での事業基盤を強化。

本資料で記載されている業績予想ならびに将来予測は、現在において入手可能な情報に基づく当社の判断による内容であり、多くの不確実性が含まれます。そのため、将来の様々な環境や要因の変化によっては実際の業績等は記載されている内容と大きく異なる場合があることをご承知おき下さい。