

We Design Tomorrow.  
We Design WORK-Style.

Office design holds transformative power  
that can reshape society.  
Realizing data-driven support for office operations.  
Pursuit of operational excellence.

Investing in office space is an investment  
in human capital.  
Riding the wave of increased office investment,  
the integrated production  
and sales model is a key driver of profitability.



Engagement is the engine that drives  
corporate growth.  
Enhancing emotional capital to  
maximize corporate value.

Pursuing growth by becoming a company  
that shapes the way people work.

ITOKI DESIGN HOUSE



統合報告書  
**integrated report**  
**2025**

# ITOKI DESIGN HOUSE

## 明日の「働く」を、デザインする。





働くことの意味が変わる時代に、イトーキは何を描き、どう動くのか。  
未来設計から人材、ESGまで、役員という言葉で紡ぐ“働く”の進化のストーリー。  
想いと戦略が交差する、未来への一冊。

本年の統合報告書は、未来志向の「特集版」と、網羅的な情報をまとめた「本編」の2部構成となっています。

本冊子は、「イトーキ統合報告書2025」の特集版です。本特集版では、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、イトーキが描く未来の価値創造に向けた戦略を、経営陣の言葉でお届けします。変革の最前線に立つリーダーたちのビジョンを通じて、イトーキの進化と挑戦の本質をご覧ください。

 ▶ 本編はこちら

### ナビゲーションボタンの使い方

-  特集版目次に戻ります
-  直前に閲覧していたページに戻ります
-  前のページに戻ります
-  次のページに進みます

## イトーキの未来設計（パーパス）

03

『明日の「働く」を、デザインする。』  
人的資本経営に効く空間デザインで、

## トップメッセージ 05

働き方そのものを提案する企業に進化し  
高みを目指す

## 管理本部長メッセージ 06

エクイティスプレッドをさらに良化させ、  
株主・投資家の皆さまの期待に応える

ワークプレイス事業 11  
オフィス投資拡大の追い風を受け  
製販一体を強みにして、収益拡大を図る

## コンプライアンス対談 07

全社的に徹底的なコンプライアンス体制の見直しを  
進めることで、透明性の高い会社、  
社会に誇れる会社への変貌を遂げていきます

## ガバナンス座談会 09

昨年起きたコンプライアンス事案を契機にした  
対応策、女性活躍をはじめとするサステナビリティ  
推進に関連した取り組みについて



# インターネットコミュニケーション

23

企業価値向上に向けエモーショナルキャピタルを高める  
社内コミュニケーション

## 経営戦略と融合した人材戦略

21

エンゲージメントは  
会社の成長を引っ張るエンジン

## 工場ものづくり

33

サステナブルを意識したイトーキが取り組む、株主優待

## ITOKI DESIGN HOUSE

34

明日の「働く」を、デザインする場  
国内外の働く人々、パートナー、デザイナー、ブランドが集い、  
コラボレーションを通じて、新しい「働く」文化を生み出す

## ダルトン経営改革

19

「ダルトンダントツいちばん」をスローガンに

## 設備機器・パブリック事業

17

製品開発力の強化と保守ビジネスの確立で  
第二の柱に育成する

## サステナブル素材での価値創造

31

企業の成長と社会的価値の両立を目指す取り組み

## OFFICE 3.0

15

データドリブンな  
オフィス運用サポートを実現する

## OFFICE 1.0 | 2.0

13

オフィスデザインは  
社会全体を変えていくような力を持っている

## 経営戦略と融合した知的財産戦略

27

イトーキに継承され続ける創業者のDNA<開拓精神>と  
強み<Tech×Design based on PEOPLE>を磨く  
知的財産戦略でイトーキの成長を導く

## 経営戦略と連動した DX戦略、情報セキュリティ

29

オペレーショナル・エクセレンスとは、  
標準化や効率化の先にある全社最適の実現



# Future blueprint

## イトーキの未来設計(パーパス)

### 人的資本経営に効く新たなワークプレイス戦略で、明日の「働く」をデザインする。

日本の「働く」が変わりはじめています。

労働生産人口の減少や少子高齢社会の進展、テレワークやICT技術の進歩など、めまぐるしい環境の変化によって、今後ますます、「働く」の位置づけが変わっていくことが見込まれます。「成果・生産性=価値」が問われる時代に、どんなワークスタイルが必要になるのか。「オフィス投資は人的資本経営に効く」位置づけが高まる人的資本経営のなか、企業はどんな「人材」を求め、どんな「ワークプレイス」を用意すべきか。今よりさらに多様なワークスタイルを実現するワークプレイス戦略が必要になることでしょう。

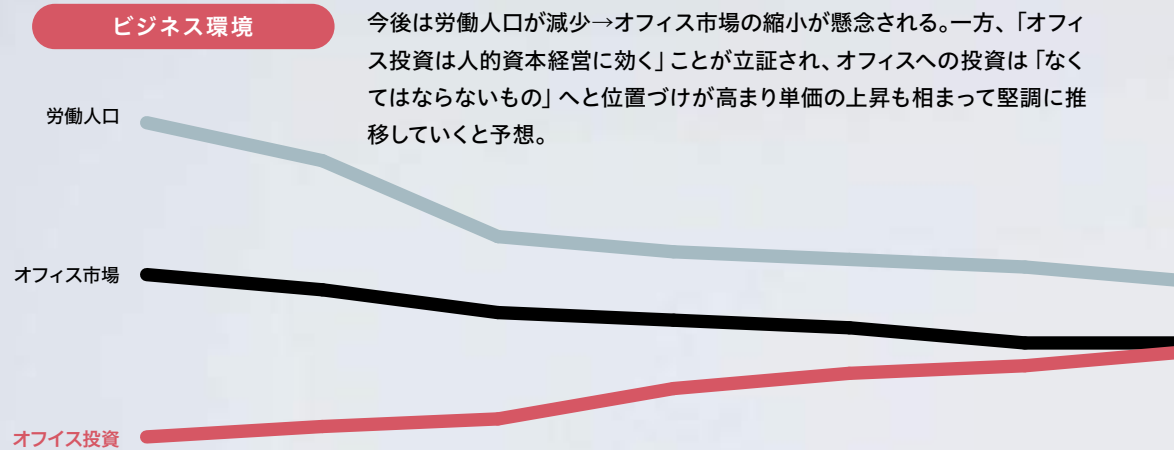
そのため、私たちは、より「人」にフォーカスしたビジネスが重要であると捉えています。オフィスは企業側からは生産性向上、エンゲージメント向上に寄与するもの、従業員側からはウェルビーイング、就業をつなぎとめるものへ位置づけを変えて、重要なキーワードになると考えています。

私たちは、顧客の実現したい思いを、空間デザインで具現化し貢献するとともに、オフィスの重要性が首都圏から地方都市へ伝播するなか、エンゲージメント向上に加え、リクルート成果にも寄与しています。なお、私たちは、リニューアルを主なターゲットとすることで高収益化に加え、四半期構成・景気変動影響の吸収を目指しています。

さらに、私たちは労働生産人口の減少に備えて、Office3.0(データビジネス)で顧客の生産性向上に寄与する新たなビジネスモデルの確立に挑戦するとともに、ASEANをはじめとした海外へも注力を開始します。

また、設備機器・パブリック事業を経営改革し、第2の柱として打ち立てていきます。

イトーキの存在意義(パーパス)は、まさに、オフィスの運用を通して、長期的な顧客の生産性の向上に貢献することであるとと考えています。

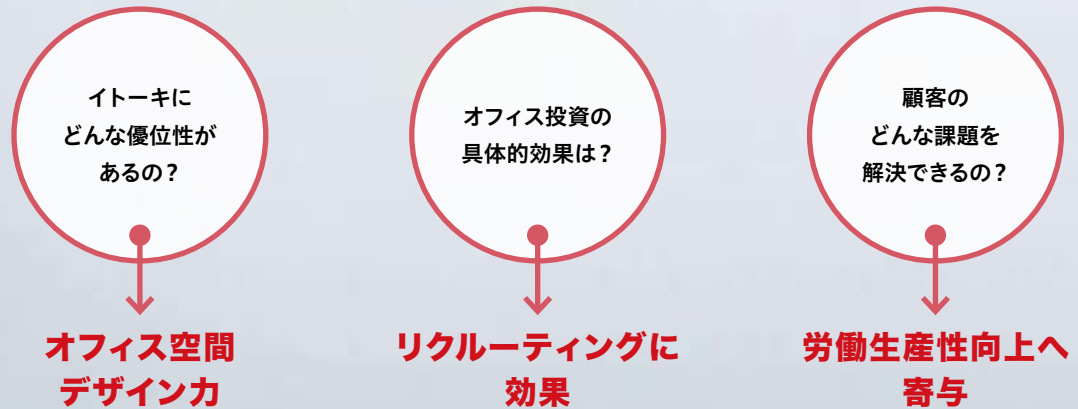


今後は労働人口が減少→オフィス市場の縮小が懸念される。一方、「オフィス投資は人的資本経営に効く」ことが立証され、オフィスへの投資は「なくてはならないもの」へと位置づけが高まり単価の上昇も相まって堅調に推移していくと予想。

### 未来のビジネス環境を見据えたイトーキのアイデア&打ち手

現在

#### イトーキ第1の柱におけるアイデア&打ち手



空間デザインで顧客の実現したいことに貢献する。そのために、空間デザイナー人員を拡充し、180名に。

オフィスへの投資により従業員のエンゲージメントが向上し、リクルーティングにも効果を発揮。

これからの人口減少に備え、Office3.0(データビジネス)を通じて、顧客の生産性向上に貢献。

▶ 主な価値提供領域とイトーキグループの強み: 本編P27

▶ 人件費: ファシリティコスト: 本編P15



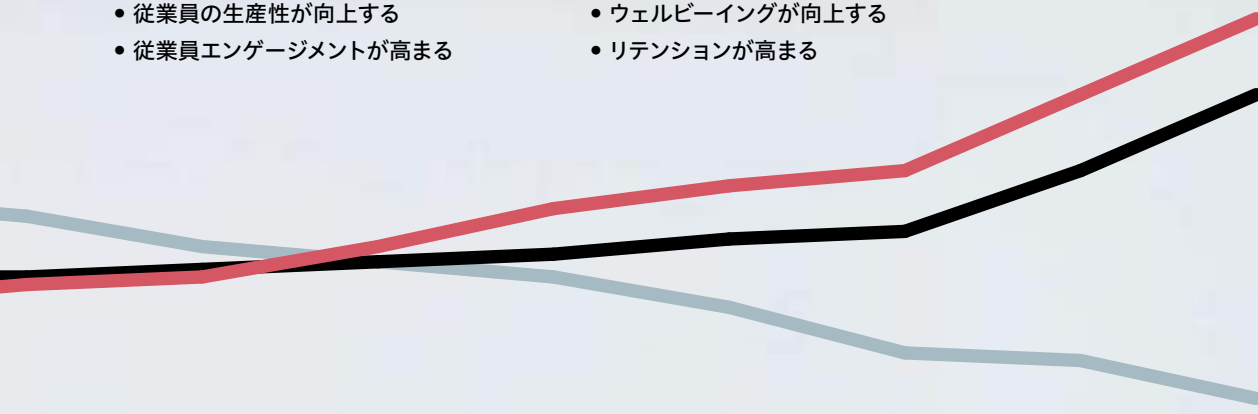
## 企業のオフィス投資への意識変化： オフィス投資は人的資本経営にインパクトをもたらす

### 企業の経営者層の意識

- 従業員の生産性が向上する
- 従業員エンゲージメントが高まる

### 従業員の意識

- ウェルビーイングが向上する
- リテンションが高まる



イトーキの長期ビジョン

未来

イトーキ第2の柱におけるアイデア&打ち手

存在意義の実現

オフィス投資は  
ビル竣工時が多  
いのでは？

**リニューアルを  
ターゲット**

イトーキは、新築オフィスよりも  
オフィスのリニューアルをター  
ゲットとし、景気変動の影響を吸  
収することを目指す。

📄 ▶ ワークプレイス事業の高収益化  
が加速：本編P11

そうはいつでも  
日本市場は  
シュリンクする  
のでは？

**海外へも  
注力**

今後の市場発展性が期待できる  
ASEAN、シンガポール、中国へ本  
格進出。

📄 ▶ 海外戦略：本編P30

イトーキには  
オフィス家具に続く  
第2の柱となる  
ビジネスはあるの？

**設備機器・  
パブリック事業**

設備機器・パブリック事業を経営  
改革し、ワークプレイス事業に続  
く第2の柱に。

📄 ▶ 設備機器・パブリック事業：本編P31

MISSION  
STATEMENT

# 明日の「働く」を、 デザインする。



# President's message

## トップメッセージ

働き方そのものを  
提案する企業に進化し  
高みを目指す

### 「オフィスは作ってからが勝負」の時代に

これまでのオフィスは、過去からのデータや経験に基づいて設計されてきました。しかし、これからは仮説によってつくられたオフィスが実際はどのように利用されているのかを検証し、改善を図っていくことが重要になる、と考えています。当社ではこの領域を「Office3.0」と定義しています。お客さまに伴走してオフィス改善のPDCAを回す「Office3.0」までやれるようになると、フローからストック型のビジネスに変わり、稼ぐ力も安定的なものになります。また、オフィスを利用するのは人間ですから使い方も絶えず変化します。その変化をデータで見える化できれば、むしろオフィスを作ってからが勝負の時代になる、と見ており、2025年度以降は、このビジネスモデルの転換を本格化させていきます。

### 社員エンゲージメントの先に目指すゴールがある

2025年度の重点課題をデジタル・デザイン・グループ・コンプライアンスとするなか、『明日の「働く」を、デザインする。』ミッションを、すべての社員が理解し、体現しているという状態にすることが、私に課された究極的なテーマであると認識しています。エンゲージメントスコアの会社に対する「誇り」だけでなく、会社への魅力、仕事へのやりがい、未来への希望、すべての項目が劇的に上がっていることから、順調に進んでいると認識しています。引き続き社員エンゲージメントを最大限に高めるために、変革の流れを止めないように手綱を締め、高みを目指していきます。

📄 ▶ トップメッセージ：本編P9

Koji Minato

**湊 宏司**

代表取締役社長



# General Manager of Administration Division message

## 管理本部長メッセージ

エクイティスプレッドを  
さらに良化させ、  
株主・投資家のみなさまの  
期待に応える

Yumi Tanaka

田中 有美

常務執行役員  
管理本部長

### 資本コストと株価を意識した財務資本戦略を実践する

イトーキは財務資本戦略の基本方針として、資本コストを意識した企業価値の向上を目指しています。開示している想定株主資本コスト（CAPM）は9～10%と高めに設定しています。この前提で株主・投資家のみなさまの期待に高いレベルで応え、エクイティスプレッドを拡大していくため、高収益化フェーズと位置づける本中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の最終2026年度ではROE15%、営業利益率9%、そして絶対額として売上高1,500億円、営業利益140億円を目指しています。

### 収益性・資産効率性改善によるROE向上を目指すとともに、 着実にキャッシュを生み出せる体制を築くことで 企業価値の向上に努める

バランスシートは、業容が拡大していく中、運転資金管理の強化が必須となってきており、売掛金管理、在庫管理など全社的な取り組みを強化しています。

フリーキャッシュフローについては、ポジティブを目標にし、安定的な株主還元の原因を確保していきます。

投資については、業務効率化を目指したDX投資を継続するとともに、生産設備への投資も老朽化対応だけでなく、生産効率を向上させるべく戦略的に行っていきます。

今後の収益への貢献が期待できる新規事業への投資に加え、M&Aによる事業ポートフォリオの強化も視野に、最適な投資配分を検討していきます。

▶ 管理本部長 財務資本戦略メッセージ：本編P16





Souichiro Higuchi  
樋口 聡一郎

執行役員  
コーポレートガバナンス本部長

Akio Hosoda  
細田 明生

執行役員  
エンジニアリング本部長

# Compliance

## コンプライアンス対談

イトーキは2024年、日本国内での物流業務、シンガポールの子会社における競争法違反行為という2つの事案でコンプライアンス違反を起こしました。当社ではこれまでもコンプライアンス強化の取り組みを進めてきましたが、さらに徹底的なコンプライアンス体制の見直しを進めています。今後は違反にいたる根本的な原因にメスを入れると同時に、社会に誇れる会社に向けた取り組みを進めていきます。

詳細は「開示文書」をご参照ください

[https://www.itoki.jp/company/news/2024/1128\\_info/](https://www.itoki.jp/company/news/2024/1128_info/)





## 愚直にやり続けてこそ、 コンプライアンスは強化できる

**樋口** 2024年に発生した2件の不祥事の背景には、法令違反やガバナンスの問題がありました。特にシンガポールでの事案に顕著だったように、現地での法令や倫理に対する認識の甘さ、教育の不十分さ、そして本社の関与が不十分だったことが、根本的な原因と考えています。中でも、グループ会社に対する管理体制の弱さが、リスクの早期発見と対応を困難にしていたのではないかと大いに反省しています。

このため、コーポレートガバナンス本部では、事案に対する対応策を進めると同時に、根本的な問題解決を目指して、現地訪問の強化や定期的なミーティング、監査体制の見直しを進めています。単なる形式的な管理ではなく、現場との信頼関係を築き、負の情報も共有されやすい環境づくりを重視しています。現場・現物・現実の3つを重視する三現主義に基づく現地理解と、コンプライアンス重視の姿勢を浸透させることで、再発防止と組織の健全な成長を目指しています。

とはいえ、信頼関係の構築や負の情報が共有されやすい環境といったソフト面での変化は、今日明日にすぐ変わるものではありません。愚直にやり続けることで、いつの間にか変わるものであり、腰を据えて取り組んでいきます。

## 業界No.1のQCD（品質・コスト・納期） 実現に向けて

**細田** 日本における物流業務の事案に関係したエンジニアリング本部では、コンプライアンス強化に向けた対応として、法令遵守を徹底する組織体制への改組などを行いました。

# グループ全役職員のコンプライアンス 意識の強化に積極的に取り組んでいます

現在は法令遵守の土台の上で、「業界No.1のQCD（品質・コスト・納期）」を実現し、リーディングカンパニーを目指すというビジョン実現に向けた取り組みを続け、「信頼」と「挑戦」の両立を図っていきます。一方、コンプライアンス面では、社員教育やルールの徹底を通じて、社会からの信頼を確保し、「工事力」「物流力」「人材力」の強化を通じて、グループ全体のシナジーを最大化し、持続的な成長を実現していきます。

持続的な成長を実現するために、ビジネスモデルの変化に合わせて、物流センターの体制や生産部門との連携方法を見直し、再構築しています。これは、今後の成長に欠かせない重要な取り組みです。すでに実施した関東に続き、関西でも再編に着手し、全国でのオペレーション統一と資産の有効活用を図っています。再編によって、これまで外部委託していた3PL業務※も段階的に内製化した運営体制へと移行させていきます。そのようにして柔軟な対応力とコスト競争力を高め、迅速な意思決定を可能にしていきます。物流における外部依存から脱却し、グループの総合力を活かすことで、エンジニアリング体制だけでなく、イトーキ全体の競争力を一層強化していきます。

※物流業務を荷主企業以外の第三者が一括して受託し、物流の企画・設計・運営を行うこと。

## ガバナンス強化に欠かせない 社外取締役の存在

**樋口** 我々にとって、ガバナンス強化に欠かせないのが、社外取締役の存在です。外部の視点を取り入れることで、経営の透明性と健全性を高め、取締役会の議論をより活性化させることができます。社外取締役には、業務執行者である我々から負の情報も速やかに報告し、外部の視点も踏まえた健全な判断と適切な開示を進めていきます。こうした「外部目線」の導入は、開かれた企業運営と信頼回復に不可欠であり、イトーキはこれを“当たり前のことを愚直にやり抜く”姿勢で徹底し、持続可能な企業価値の向上を目指しています。

**細田** 私たちエンジニアリング本部では、自社内の業務の効率化を進めることで適正な収益を確保し、協力会社に安定した仕事と収益を提供することで、ドライバーや職人さんの待遇改善となり、業界の仕事が魅力あるものとして選ばれる環境づくりにつながるものと考えています。今後も、協力会社と一体となりエンゲージメント向上と、信頼を積み重ね、挑戦し続けたいと考えています。



## G O V E R N A N C E

## ガバナンス座談会



Yoshiaki Moriya  
森谷 仁昭

常勤監査役

Eiji Funahara  
船原 英二

常勤監査役

Mariko Bando  
坂東 真理子

社外取締役

Shiro Nitanei  
似内 志朗

社外取締役

イトーグループは、コンプライアンスの徹底と経営の透明性、公正性向上、積極的な情報開示によるコーポレートガバナンスの強化によって信頼を高め、企業価値の向上に取り組んでいます。今回は、社外取締役の似内氏、坂東氏、常勤監査役の船原氏、森谷氏に、昨年起きたコンプライアンス事案を契機にした対応策、女性活躍をはじめとするサステナビリティ推進に関連した取り組みについて、お話しいただきました。

## 2事案を真摯に受け止め、 進むコンプライアンスの強化

**船原** 2024年は、シンガポールのターカス社に関する競争法違反の通知と、日本国内の物流業者に対する公正取引委員会の調査という、性質の異なる2件の重大なコンプライアンス事案

が発生しました。ターカス社の事案では通知を受けたとき、海外ということもあり、何よりもまず、迅速かつ正確な事実確認が重要と考え、社外監査役と連携し、独立性及び専門性を備えた現地専門家中心の調査委員会の早期立ち上げと監査役会との連携体制構築を図りました。



一方、日本の事案では、調査開始段階から体制整備を行い、進捗を逐次監査し、再発防止策の策定まで関与しました。

これらの対応を通じ、現状のコンプライアンス体制の強化を図っておりますが、現場が懸念を気軽に相談できる風土をつくり、内部通報制度をさらに活用していくことがコンプライアンス基盤強化に不可欠です。同時に、社会的規範の変化に対する感度を高めることも重要です。教育・研修の一環として継続して取り組むべきだと考えています。

**森谷** 2024年に起きた二つの事案を通じ、グループガバナンスの重要性が改めて浮き彫りとなりました。イトーキ本体では、「コーポレートガバナンス本部」の新設と人材強化により体制整備が進んでいますが、グループ全体でも今回の反省を踏まえて改善していきます。現在の課題は、グループ会社からの情報収集が万全とは言えず、状況の正確かつ迅速な把握によるリスクの早期発見や対応に改善余地があるのではないかということです。これに対し、本社からの支援やグループ会社の監査役との連携、本体監査役による直接往査を通じて対応を強化しています。今後は、本社の知見を活かし、「3ラインモデル」に基づく統制体制をグループ全体に展開し、すべてのステークホルダーを守る仕組みの確立を目指します。

会社の業績が目覚ましく改善し伸展している状況であるからこそ、内部監査部門や社外取締役とよく連携して、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」をバランス良く充実させていきたいと思っています。

### 成果が見え始めた女性活躍推進 今後は、個人の能力や適性を 尊重した取り組みを

**坂東** お二人は、コンプライアンスへの対応を中心にお話しされましたので、私は、サステナビリティに関連する重要なテーマである女性活躍についてお話ししたいと思います。

現在、イトーキでは、女性活躍推進に向けた経営陣の強い意志のもと、女性管理職比率が上昇するなど成果が徐々に現れ始めています。とはいえ、女性の管理職を産み出すための本格的なパイプラインの確立にはもう一歩であり、現場レベルでの意識浸透も道半ばです。女性活躍のための課題は、管理職直前層への「期待・鍛え・機会」の三要素をいかに提供できるかにかかっています。今後は、単なる数値目標ではなく、個々の能力や適性を尊重した登用が求められます。男性だけでなく、女性自身のアンコンシャスバイアスにも目を向け、全社的に自信と挑戦を後押しする風土づくりを後押ししていきます。

### サステナビリティに関する 先進的取り組みを広く展開し、 持続的価値を創出する企業に

**似内** サステナビリティ・ESG全般について申し上げますと、イトーキは、統合報告書に対し日経のアワードの高評価に象徴されるように、サステナビリティへの理解と実践において、先進的かつ本質的な取り組みが進んでいると思います。特に『明日の「働く」を、デザインする。』という目線から、ワークプレイズづくりに真摯にかつ野心的に取り組んでおり、人的資本を最大化するオフィスを、自社のみならず、顧客である日本の企業へと提供しようとする姿勢は、ESGのS課題解決そのものと言えます。健康で快適で生産性の高い働き方は「for People」の観点からも高く評価されるものと思います。これはまさに課題解決とビジネスの両立と言ってよいでしょう。同時に、環境負荷低減や循環型社会への転換といった課題解決「for Planet」も着々と進んでいます。今後の課題は、こうした理念や先進的な取り組みをグループ全体やパートナー企業にも浸透させることです。「ITOKI DESIGN HOUSE」の実践知を活かし、環境と人の両面から持続可能な価値を創出する企業として、さらに進化してほしいと期待しています。

## 2025年新任社外取締役 メッセージ



Yasuyuki Kawasaki  
川崎 靖之  
社外取締役

### 資本コスト・効率を意識した 経営でさらなる企業価値向上を

私は今年3月当社取締役会に参加しましたが、当社株価は茲許中長期的には、業績改善を受け上昇基調にあります。尤も、オフィス2.0や3.0等の成長戦略と共に資本効率をより意識しバランスをとることで一段の企業価値向上の余地もあるように思います。取締役として微力ながら貢献して参りたいと考えています。



Toshie Tanaka  
田中 俊恵  
社外取締役

### 社会からの信頼は ビジネスの土台

社会的信頼なくしてビジネスの成長はありません。昨年の事案を受けた再発防止策を着実に実施することはもちろん、今後は、法令や社会の意識の変化にも照らして、不断に業務のあり方を点検し、コンプライアンス事案の絶無を期すことが求められます。





# Workplace Business

## ワークプレイス事業

オフィス投資拡大の追い風を受け  
製販一体を強みにして、  
収益拡大を図る

Ichiro Washio  
鷲尾 一郎

常務執行役員  
営業本部長

Nobuyuki Hirao  
平尾 信幸

常務執行役員  
生産本部長

ワークプレイス事業は、売上高、営業利益ともに7割を超えるイトーキの主力事業です。ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもとで、お客さまの働き方に合わせた多様な製品・サービスを提供しています。当社では「製販一体」を採用し、製造と営業の連携によりお客さまのニーズに合った製品を、お客さまの望む納期に合わせて、迅速に提供できることを強みにしています。人々の働き方に変化が生じ、その変化への対応としてオフィス投資が活発化する中、製販一体の強みを活かし、収益拡大を図っていきます。

### 拡大するオフィス投資に、 3つのテーマでマーケティング を推進

**鷲尾** ハイブリッドワークの定着により、柔軟なワークスペースへの需要が急増しています。首都圏で先行したこの動きが、現在では地方にも波及し、政令指定都市を中心に広がっています。さらに、中小企業や地方拠点でのオフィス投資が活発化してきました。

オフィス環境の整備によって離職率を抑えたり、社員のエンゲージメントを高めたりすることが、新たな人材獲得にもつながるという認識が広がった結果、オフィス投資は今







後も活発化するとみており、引き続き堅調な成長を予測しています。

このトレンドを踏まえ、イトーキでは、プロダクト単体販売からオフィス空間の提案、新築物件からリニューアル物件へのシフト、ターゲット地域を東京近郊から全国に拡大するという3つをテーマにしたマーケティングに注力しています。

## 生産体制を再構築し、価格の適正化を図る

**平尾** 競合に勝つには、価格を適正化していく必要があります。このため、生産本部では生産体制の再構築に取り組んできました。前中期経営計画では、主力工場であった寝屋川工場を閉鎖し滋賀県の工場へ生産を集約し、同工場にアセンブル拠点を新設し、内作・外作、OEM受託の見極めを行いました。将来を見据えた、多品種少量生産への対応では、設計・開発は自社で行いながら、最適

な調達と品質確保を両立するスキームへ移行しています。現在は、既存設備を最大限に活用しつつ、グループ会社組織再編も踏まえ、グループ全体で最適な生産体制を再構築中です。これらの取り組みにより、グループ全体での価格適正化と対応力強化と、設計段階からの見直しによる付加価値創出が進むと考えています。

**鷲尾** 営業においては今後、より一層「差別化」が重要だと考えています。これまでは、センスやデザイナーの経験値に基づいてオフィスをつくるケースが多かったのですが、今後は理論とエビデンスに基づいた科学的なアプローチへとシフトしていくと考えています。

## 製販一体が生み出すイトーキの競争優位性

**鷲尾** イトーキの大きな強みとして、「製



販一体」があります。製販間でのデータ連携はもちろんですが、日常的なコミュニケーションを通じて、顧客のニーズや市場のトレンドをいち早く生産側に伝えることができます。

**平尾** 営業部門から直接「どんな製品が求められているか」「どんな不具合があるか」といった「市場の声」を得られるのは、製販一体ならではの強みです。その情報をもとに、同じ不具合を繰り返さず、より良い製品を生み出すための改善サイクルを回すことができます。

**鷲尾** 製造部門が社内にあることで、他社では難しい案件にも柔軟に対応できます。納期を守るのも、営業と工場の日々の信頼の積み重ねとスピーディーな連携があるからこそです。

**平尾** 2024年は100件以上の工場見学がありました。工場における働き方や環境への関

心が高まっているなか、私たちも従業員満足度の向上や技能職の確保に向けてさまざまな取り組みを進めており、イトーキのものづくりの現場起点で発信を強化したいと考えています。そして、開発や生産のメンバーが持つ製品へのこだわりや誇りを、営業側とも共有できるような文化づくりをより一層進め、製販一体の強みをさらに高めていきたいと考えています。



📄 ▶ ワークプレイス事業：本編P28





新  
し  
い  
働  
き  
方

ITOKI DESIGN HOUSE

# Office 1.0-2.0

Hirota Takano  
田幸 宏崇

執行役員 商品開発本部  
チーフクリエイティブ  
ディレクター

Sachiko Kayama  
香山 幸子

ワークスタイルデザイン統括部  
統括部長

オ  
フ  
ィ  
ス  
空  
間  
の  
提  
案







## 空間とプロダクトが シームレスにつながるが重要

**香山** 空間デザイナーはマクロな視点、プロダクトデザイナーはミクロな視点でアプローチする傾向にあります。その垣根を越えて空間とプロダクトがシームレスにつながるが重要です。そうすることで最新の働き方やトレンドにフィットし、イトーキらしい機能的で美しいディテールを持つ製品が誕生し、空間全体にも広がっていきます。

**田幸** 私も同感です。というのも、オフィスで働く人の心に最終的に残るのは「体験」だからです。オフィスは「働く」という明確な目的を持った空間であり、価値提供には空間、音楽、プロダクトなど、すべてが一体となって機能する必要があると考えています。

**香山** 「体験」についていえば、イトーキでは顧客に先駆けて「ライブオフィス」による実証実験を続けてきました。

## デザイン主導で やってみよう精神を実践

**田幸** 外から来た私が強く感じているイトーキの特徴は「足回りが軽く」、「やってみよ



## オフィスデザインは 社会全体を変えていくような 力を持っている



う」という精神が強いことです。デザイナーにとって、この実験精神は非常に魅力的です。

**香山** 確かに。イトーキには、デザイナーに任せて頂ける文化があります。「これ、やっちゃおう!」というように、設計をデザイン主導で進めているように見えて、実際は徹底的にデータに基づいて、「どのような働き方が最適か」「そのためにレイアウトの活用割合はどうあるべきか」を考慮していますが、それを前面に出すことなく、感性に訴えかけるデザインを大切にしています。



## デザイナーの個性が イトーキの未来を輝かせる

**香山** イトーキには180名を超える空間デザイナーが在籍しています。それぞれの「個」のカラーを尊重しながら、個性を前面に押し出し、集団としても強いデザインチームになるよう後押しをしていきたいと考えています。

**田幸** 私はイトーキという会社、そして「オフィス」というカテゴリー自体に大きなポテンシャルを感じています。オフィス空間は、目的を持って人が集まり、成果を出すための空間として、非常に面白い条件を持っており、デザインが貢献できる余地は大きい。だからこそ、挑戦のしがいがある。社会の変化に併せて働き方も空間もアップデートされていく中で、私たちは常に「デザインし続ける」存在でありたい、そのような意味を込めて、「ITOKI DESIGN HOUSE」とデザイン提案のプラットフォーム全体を指す名称を創造しました。まさに、イトーキ=デザインハウス、「ITOKI DESIGN HOUSE」というアンブレラの中で、各ブランド、そして、イトーキ自身もその

一つとして位置づけていきます。デジタルソリューションにも強みがあり、空間・プロダクト・デジタルがシームレスに連携したとき、イトーキは、非常に良いポジションに立てると確信しています。

**香山** オフィスを変えることで、企業のあり方そのものが変わるという意味で、私たちの仕事はまさに「企業改革」に近いと思います。それほどまでに、オフィスデザインには力がある。だからこそ、オフィスデザインは、単なる「オフィス改革」ではなく、社会全体を変えていくような力があると信じています。



### ITOKI DESIGN HOUSE 11F

ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現する、イトーキの本社オフィス兼ショールーム。テクノロジーとデザインを融合させた最適なオフィス環境を追求し、訪れる国内外のゲストにこれからの働き方のヒントを提供する。



# Office 3.0

## データドリブンなオフィス運用サポートを実現する



Hiroaki Fujita  
**藤田 浩彰**

ソリューション事業開発本部  
ソリューション開発統括部  
マーケティング部 部長

Kazuyoshi Nagao  
**長尾 和芳**

常務執行役員  
ソリューション事業  
開発本部長

Yoshiko Yagi  
**八木 佳子**

執行役員  
ソリューション事業開発本部  
ソリューション開発統括部  
統括部長

### 人的資本への 戦略投資としてのOffice 3.0

**長尾** 労働人口の減少と生産性の低迷という日本の構造的課題に対して、経営者の意識は工場や設備といった有形資産から人的資本をはじめとする無形資産への投資へと大きくシフトしています。

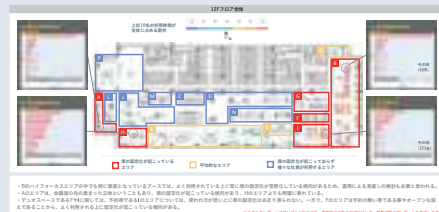
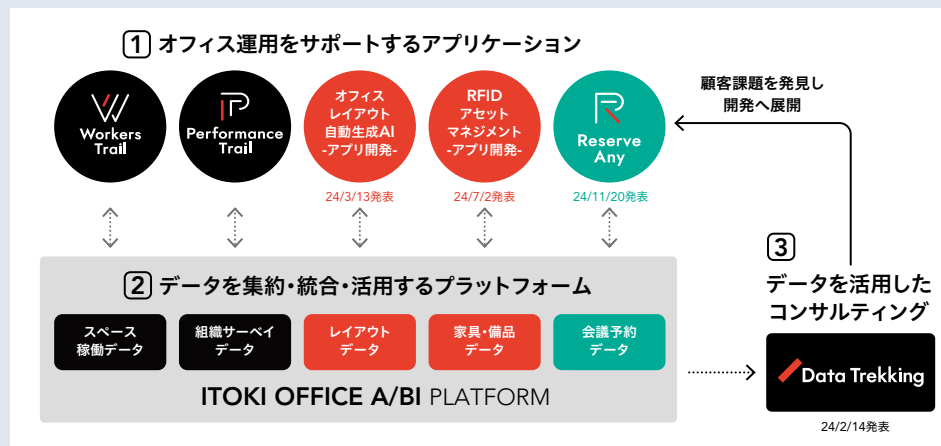
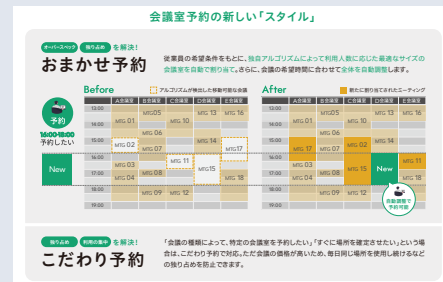
Office 3.0は、人が働く場に対する投資によって、優秀な人材の獲得と定着、生産性の最大化を実現する手段であり、働き方と空間の最適化がその鍵を握ります。人的資本投資においても、そのリターンの明確化が求められるなか、Office 3.0では、KPIの設定とデータに基づく可視化を通じて、投資の成果を明確化することができます。さらに、オフィスの継続的な運用とそれにとまなう改善に役立てることで、オフィスが「作って終わり」の存在ではなくなり、オフィスの価値を維持・向上させる仕組みを提供することができると思っています。これは、変化の激しい時代における持続可能な人的資本経営の実践そのものと確信しています。

### データに基づく コンサルティングサービスで お客さまの課題解決に貢献

**長尾** Office3.0は、オフィスの予約やフリーアドレスに欠かせない位置情報アプリなど日々の運用最適化を支援するサブスクリプション型サービスを



提供し、その利用データと社員の主観データを組み合わせた分析に基づく、定期レポートやコンサルティングを通じて新たな課題を抽出し、追加提案へとつなげていきます。顧客との長期的な関係性を築くことで、初期導入だけでなく、日々の運用と継続的な改善提案による収益の増進を図るモデルです。このビジネスが可能になるのは、イトーキがこれまでOffice1.0、2.0のビジネスで培ってきたお客さまとの信頼とデータ蓄積があるからこそと言えますが、同時にOffice1.0や2.0領域にも還元し、波及効果を生み出しています。



**八木** Office3.0のプラットフォームとなるOFFICE A/BI PLATFORMを活用したサービス「Data Trekking」は、お客さまごとのデータ分析に基づく提案が高く評価されています。働き

方やオフィスの利用実態のデータを見ると、課題も生産性を向上する鍵も、お客さまごとに多様であることが判明してきました。このようなお客さまに寄り添った個別最適な運用支援ができることで信頼を得ていると感じています。

その結果、Data Trekkingは、2024年度の受注目標40件に対して、60件と大きく超える受注実績となりました。私達が思っていたよりも、お客さまの「データが見たい、可視化したい、そして運用改善したい」というニーズが高かったことを実感しています。ここまでにご採用いただいたのは先進的なお客さまですが、今後はこのニーズが一般化してくると考えていますので、2025年度は前年を上回る受注を目標としています。

**藤田** 2025年度にも新たなデータサービスをリリースしました。その目玉である「Reserve Any」は、会議室や個人ブースなどの予約最適化を実現する先進的ソリューションです。東京大学が設立した経済学コンサル会社「UTEcon」様と協業し、マーケットデザインの理論を応用したアルゴリズムを開発しています。これまでのソリューションと同様に、自社で実証・改善を重ね、定量的な効果を可視化した上でお客さまに提供する点が大きな強みです。

先進の知見や技術の活用については、スタートアップとの協業を積極的に

進めています。例えば、「UTEcon」様以外にも、建設DXを手がけるAIスタートアップの「燈」様、RFID技術でモノの位置情報を可視化する「RFルーカス」様などとコラボレーションし、PoCから実装・開発までを共創しています。外部パートナーとの協業を深化・拡大し、自社にないテクノロジーを取り込みながら、新たなソリューション開発に取り組んでいきます。

## データドリブンな提案を標準化しビジネスに新たな勝ちパターンを確立する

**長尾** Office3.0の展望として、イトーキは2026年に売上30億円を達成することを明確な目標として掲げています。その実現に向けて、データドリブンな提案を標準化し、オフィスビジネスにおける“新しい勝ちパターン”の確立を目指しています。従来の「作って終わり」のモデルから脱却し、お客さまと継続的につながることで、次のリニューアル提案にもつなげる新しいビジネスモデルを構築していきます。

これにより、お客さまからの信頼を深めながら長期的なパートナーシップを築き、業界の競争ルールそのものを変える存在となることを視野に入れています。当面は国内市場にフォーカスして、サービスをどんどん進化させ、影響力拡大とビジネスモデルの完成度向上に注力していきます。



# Equipment & Public works-related Business

## 設備機器・パブリック事業

設備機器・パブリック事業は、研究所向けの設備機器、図書館や美術館など公共施設向けの大型展示ケース、シャトル台車式自動倉庫システムなどの物流機器、原子力関連施設向けの特殊扉など多様な製品を展開しています。近年の人手不足深刻化を背景に需要が急拡大しており、製品開発力の強化、保守ビジネスの確立などで収益力強化を図っています。





## 製品開発力の強化と保守ビジネスの確立で 第二の柱に育成する

### 高い技術力をベースに 多様な製品を展開

私は人事部門から転じて、設備機器事業部の本部長に就任しました。本部長就任前も感じていましたが、本部長になってみると、高い技術力をベースに開発された優れた製品を多く持っていることを実感しました。

例えば、シャトル台車式自動倉庫システムストリーマーSASは、マイナス25度の低温下でも安定的に作動する特徴をもち、需要が拡大している自動倉庫、なかでも、冷凍食品の高級志向によって成長している冷凍自動倉庫向けが拡大しています。また、非常に厳格な基準を持つ大手自動車メーカーからの受注は、製品に対する信頼性の高さを示す証左となり、今後の受注獲得への弾みになると考えています。その他にも、薬剤師不足をカバーする薬局向けの薬剤自動ピッキングシステム「DAP with MediMonitor」、原子力発電所や地下シェルターの特種扉「BOUNCEBACK」など当社の高い技術力が生み出したユニークな商品を持っています。今後も、SASの多品種展開など、お客さまのニーズにあった製品の開発を進めていきます。

### 保守ビジネスの確立に向け、 予知保全システムを開発

新製品の開発とともに、保守ビジネスの確立に取り組んでいます。SASにおける予知保全システムの開発を進めています。保守ビジネス

は、お客さまには突然の故障などによる出荷ロスなどを防ぐメリットがあり、当社にとっては部品の消耗度や使用回数などのデータをもとに必要な部材を事前に選定・準備し効率的な運用が可能となるメリットがあります。

組織体制においても、部門別に行ってきた保守を一元化し全体最適を図る方向に動いています。保守ビジネスは、長期的には効率的かつ収益性の高いビジネスになると考えており、今後とも力を入れていく考えです。

### 成長の鍵をにぎる 開発・エンジニアリング人材の確保

当事業部における現在の課題は、競合他社と比べ、新製品開発のスピードが遅いことです。この課題解決に向けて、人材不足を解消すると同時に、技術の伝承も含めた人材開発への投資を進めています。

人材不足への対応のひとつとしては、ベトナム・ハノイ工科大学と提携し、卒業生の採用を始めました。学生たちは非常に優秀であり、今後も採用を続けていきたいと考えています。一方、社内のエンジニアに対するモチベーションアップを狙い、特許取得を奨励する取り組みを始めています。2024年は15件の目標に対して、20件の特許申請を行うことができました。今後とも人的資本投資を強化し、競争優位性の確立につなげていきます。

### 世界的な人手不足を追い風に 成長を実現

当事業本部の物流機器は、世界的な人手不足によって、今後も需要拡大が見込まれています。この追い風を受けて、当社における第二の柱へ成長させることを目指しています。さらにその先ですが、「モノを作る」だけでは事業の拡大には限界があると感じています。私たちの製品は非常にライフサイクルが長いので、数年先を見据えて動いていく必要があります。将来的には、M&Aも含め、より上流の領域に進出し、全体設計やプロジェクトマネジメントを含めた提案ができる体制を構築していくことが、私たちにとっての大きな目標であり、成長の鍵になると考えています。

▶ 設備機器・  
パブリック事業：  
本編P31



Motoki Nakamura  
中村 元紀

常務執行役員  
設備機器事業本部長





Tadashi Sawada  
**澤田 正**  
 代表取締役 社長

# DALTON

## ダルトン経営改革

ダルトンについては  
 HPをご覧ください



ダルトンは80年以上の歴史を持つ会社で、研究開発やモノづくりの現場に寄り添い、研究施設（ラボ）、粉体機械、クリーン機器・半導体製造装置など多岐にわたる分野で価値を創出しています。2025年度からは新たな経営体制のもと、スピード感をもって、イトーキ本体での成功モデルの導入やグループシナジーを活かした抜本的な構造改革を推進しています。



Tomoyuki Uchida  
**内田 智之**  
 取締役 常務執行役員  
 企画本部 本部長

### 「ダルトンダントツいちばん」をスローガンに

**澤田** イトーキの設備機器事業からダルトンに来て、一番驚いたのは技術力の高さです。社員のみなさんには、まずそこに自信を持ってもらいたく、「ダルトンダントツいちばん」というスローガンを掲げました。引き合いがある中で供給能力が追いついていない、上流からの営業ができていない、内作率が低いなど課題がはっきりしていますので、しっかり対策すれば見違える会社になるはずですよ。

**内田** これまでの堅実な経営により利益を出せる体質になりましたが、反面、将来への投資にやや消極的な社風になってしまっているように思います。特に人的資本への投資については、人材不足がボトルネックとなり成長機会を逃している面もあります。クリーンや半導体といった成長領域に限らず、施設機器や粉体機械もポテンシャルの高い事業ですから、成長のサイクルが回るよう、積極的な投資により事業を活性化させたいと考えています。



医薬品研究・製造現場で求められる高い封じ込めレベルを有するアイソレータ







GOOD DESIGN  
AWARD 2024

研究者の使いやすさと働きやすいラ  
ボ空間を追求したラボシステムの新  
ブランド「MAGBIT(マグビット)」

## 上流からラボを丸ごと提案、 内作率を上げて生産性を高める

**内田** まずは、グループ内の製造ラインや生  
産技術を最大限活用し、内作化を推進しま  
す。グループシナジーとしての設計・生産力強



Satoshi Tanaka  
田中 智

上席執行役員  
施設機器事業部 事業部長

化に加え、外部に流出していた利益を内部に  
取り込むことで収益性を高めていきます。もう  
一つは、イトーキから空間デザイナーを派遣  
してもらいましたので、下流での製品提供に  
とどまらず、上流から入って働き方を含めラボ  
を丸ごと空間デザイン提案できるモデルに進  
化させます。さらに人事制度改定やIT環境整  
備を進め、業務生産性と社員の挑戦意欲の  
向上を図ります。

**田中** ダルトンはリピート案件が多く、実際に  
利用するエンドユーザーからは高く評価され  
ていると思います。一方で、総務や購買が選  
定元であったり下請けのような形になると、そ



Yume Katsuyama  
勝山 ゆめ

施設機器事業部 営業統括部  
大阪支店 営業二課

うした良さを十分に伝えきれず、価格競争に  
巻き込まれたり、存在感が薄れてしまうところ  
が弱みになっていました。その意味で、イトー  
キグループのリソースを活かして上流から入  
れるようになるのは、ものすごく大きなメリッ  
トだと思います。本当の意味でシナジーが見  
えてきたと思いますし、イトーキグループの中  
で存在感を出していきたいと思っています。

**勝山** お客様の要望を聞いて、お客様専  
用の製品を作り、高い満足度を頂く、そこがダ

ルトンの一番の強みです。それに加えて、これ  
からはイトーキグループのノウハウも使って総  
合力で提案できます。もっと視野を広げて上流  
からの営業を積極的に推進します。これからの  
ダルトンにはスピード感があり、社員の期待  
もますます高まっています。私自身も、その変  
化を前向きに楽しみたいと考えています。

## データトレッキングのラボ版を 開発

**田中** 実際、イトーキの空間デザイナーが当  
社にジョインしてすぐ、設計コンサルの案件を  
数件受注でき、正直びっくりしています。これ  
からは受け身ではなく、「全部任せてもらお  
う」という攻めの姿勢を打ち出していきます。

**澤田** 今後の戦略として、ワープレイス事  
業でリリースされたData Trekkingのラボ版  
を作り、どんなラボが生産性が高いのか、ど  
んなタイプのドラフトチャンバーが何台必要  
かなどを、研究者の行動データに基づいて提  
案できるようにしようと考えています。



# Human Resources Strategy

## 経営戦略と融合した 人材戦略

Yoshihito Yamamura  
山村 善仁

取締役 常務執行役員  
人事本部長

## エンゲージメントは会社の

### すべてはエンゲージメント向上 からはじまった

当社は成長軌道に乗れない状態が10年近く続いていました。2022年に初めて外部から招聘された社長の湊は、就任当初に「従業員のエンゲージメント向上を最重要課題とする」とのメッセージを発信しました。それは、モチベーションが高く、愛社精神を持った社員が良い仕事をし、最終的に良い結果につながるという経営者の信念に基づくものです。エンゲージメントについては、約3年間取り組んできましたが、私としては、エンゲージメントの本質は、自ら考え、自ら行動し、それが周囲に良い影響を与えたり、感謝されたりすることが、自身の成長、ひいては会社の成長につながるということに尽きると考えています。

### 経営戦略と融合した 人的資本経営を推進

経営戦略と融合した人的資本経営については、経営トップと常に議論してきました。私たち人事としては、それをどうやって実現するかということ、人事の活動に落とし込んでいく。採用をする、育成をする、配置をするということ、個別にやるのではなく、経営戦略を実現するためにどうするかを常に考えてやってきたことが、良い結果につながっているのではないかと考え

ています。

人材戦略として、専門性と多様性を重視し、目指すべき人材像を定め、課題を抽出し脱平等・一律を目指したProfessional、Pay for Performance、Retentionを基本方針としています。これも経営層と一緒に考えた方針なので、ブレない拠り所があるというのは非常に大きいと思っています。

人事の仕事は「遅効性」があります。効果がすぐに出るわけではなくて、少し後になって出てくる。人を採用するとか育成するとかってというのは、即座に成果や効果に表れるものではなくて、数年後にその成果が出てきます。私たち自身が「何のためにやるのか」「何を目指していくのか」という芯の部分をしっかり持っておいて、いろいろな批判や意見がある中でも、「これはこのためにやっているのです」と、我慢強く継続して伝えていくことが、人事の活動の中では非常に重要だと考えています。

### 意欲のある社員が成長できる 環境を整えていく

ここから先は、エンゲージメントの「質」を上げていきたいと思っています。エンゲージメントが高まった段階で、社員の意識や行動がどう変化して、具体的に何ができているのか、ということに着目していきたいと考えています。現在、



# 成長を引っ張るエンジン

課題であった、「前例踏襲」、「平等一律」、「指示待ち」から変化し好事例が出てきています。手挙げ制度にも着手していますが、自分のキャリアを考え資格取得や勉強の準備をした中で行動している事例や新規ビジネス提案の動きが、社員側から出てきたというのは非常に大きいと思います。育成に関する投資対リターンは、なかなか見えづらい部分があると思います。ただ、私たちとしては、社員に投資をして、それがすぐに会社に還元されることを期待するという考え方は、やめようと思っています。

社員には「市場価値の高い人間になってほしい」と発信しています。意欲のある社員が成長できる環境を整えていきたいと考えています。

## 新たな課題に向き合う

課題として手をつけなければいけないことは山ほどあります。

タレントマネジメントシステムを導入してスタートはしていますが、その精度をもっと上げていく必要がありますし、マネージャー側や会社側がそれを具体的に活用できるような仕組みにしていかなければいけません。データドリブンな人材マネジメントは、まだまだ始まったばかりです。

また、「管理職は罰ゲームだ」というような世の中の風潮もあるなか、管理職に対して私たち

もいろいろと要求を出していくわけですが、その負担を軽減するとか、「管理職になって良かった」と思ってもらえるような面をどう出していくか。管理職をキャリアとして目指してくれる人が増えてくれると嬉しいので、そこにどう手をつけていくかというのも課題です。

さらには、「連結」です。本体はエンゲージメントや採用など、かなり良い状況になってきていますが、地方のグループ会社など、グループ全体の底上げをどう図っていくかというのも、大きな課題だと認識しています。

## エンゲージメントの高い集団が変化をチャンスに変える

いくら良いオフィスがあっても、いくら良い設備があっても、すべての事業活動は、最終的には人がいてこそです。業務改善もそうですし、先ほどのような新しいビジネスプランなど完全に人でなければできない部分です。我々の事業自体も「オフィス」と「人的資本」がどう影響し合っているかということをテーマにしています。そして、エンゲージメントは会社の成長を引っ張るエンジンだと思っています。どんな環境の変化があったとしても、エンゲージメントの高い集団であれば、その変化をチャンスに変えていけると信じています。エンゲージメントを、これからも追求していきます。

CASE STUDY

## 相互に学び、グローバルに活躍できる人材に



Minami Matsuda  
松田 みなみ

国際本部  
海外戦略企画部

### 新しいことにチャレンジ、自分の強みを確立したい

私は何か新しいことに挑戦してみたいと思い、APIの立ち上げに誘っていただき、それがきっかけで海外事業管理課への異動が決まりました。イトーキでは「個人推し」「チーム推し」として背中を押してもらえる雰囲気があります。小さな部署ですが、幅広い業務を経験しながら自分の強みを確立していきたいと考えています。

### 自分のキャリアに自分ならではの色を加えたい

私はAPI\*で外国籍の人と交流を持つ中で、自分のキャリアに自分ならではの色を加えたいという気持ちが強まり、上海駐在への挑戦を決めました。イトーキは、チャレンジしたい人が手を挙げ、それが評価される会社になってきているのではないかと思います。私も空間デザイナーとして成果を上げ、背中を押してくれたイトーキに恩返ししたいと思います。

\*社員の自主性尊重をベースに社員のグローバル人材育成を促進するためのコミュニティ



Hana Sato  
佐藤 巴奈

国際本部  
海外事業管理課

## M E S S A G E

### 失敗を恐れず「出る杭」に!

海外でも「デザイン推し」で突破口を開こうと決めましたので、松田さんには未来都市の上海で存分に力を発揮してほしいと思います。佐藤さんは国内営業の知見を活かし、さっそく仲間とすばらしいプロローグを作ってくれました。2人にとってもものすごいチャレンジですが、失敗を恐れず「出る杭」になってほしいと思います。



Masaki Uchino  
内野 眞城

執行役員  
国際部長



# Internal Communication

インターネットコミュニケーション



Saeko Kawashima  
川島 紗恵子

コーポレートコミュニケーション統括部  
統括部長



Aiko Kondo  
近藤 愛子

コーポレートコミュニケーション統括部  
広報課 課長

企業価値向上に向け  
エモーショナル  
キャピタルを高める  
社内コミュニケーション

イトーキではエンゲージメントやモチベーションの向上を目的としたさまざまなコミュニケーション活動を経営戦略の一環として推進しています。特に力を入れているインターネットコミュニケーション活動は、従業員誰一人取り残さない精神で、スローガンに「ONE ITOKI」を掲げ、経営方針や戦略、理念やビジョンの理解を促すとともに、部門を超えた情報共有や協働を促進する重要な役割を担っています。





**川島** 私がイトーキに中途入社した2019年当時は業績が芳しくなく、エンゲージメント調査の主要項目である「誇りを持って働ける会社である」に対する肯定回答率が40.4%、「会社の未来に希望を持っている」に対する肯定回答率に至っては24.3%という惨憺たる状態でした。実際、コミュニケーション活動に際しても社内の連携状況には多くの課題があり、社内外発信のトピックスを探すのにも一筋縄にはいかない状況からスタートしたことをよく覚えています。

そんな状況のなか、2022年3月に代表取締役社長に湊が就任することになり、就任までの数か月の間、一緒に全国の支店や工場でタウンホールを開催して回りました。

**近藤** 湊と一緒に全国を回る中で、私たちだけでは気が付くことができなかった優秀な社員がたくさんいるのに埋もれていることを実感しました。

そこで、縁の下の力持ちとして地道に頑張っている現場の社員たちに光をあてることで、勇気をもって表舞台に一步を踏み出すきっかけになってほしい、また、他の社員も仲間の頑張る姿から気づきを得てほしい、という思いから、社内報のデジタルコンテンツを大幅にリニューアルすることになりました。

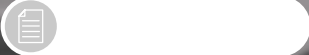
**川島** 当社は営業と製造の会社が統合した歴史があり、お互いの部門の動きが見えづらいといった状況やコロナ禍での急速な働き方の変化など、複合的な要因によって部門間連携が低調になっていました。そのため、部門内にインターナルコミュニケーションに特化したチームを編成し、現場と広報との架け橋になってくれる工場勤務のメンバーで構成する「工場アンバサダー」というコミュニティを立ち上げるところからスタートしました。



# 01 | 現場に光を当て 称賛し合う風土へ



**近藤** 工場アンバサダーの情報をもとに製造現場の社員にフォーカスした「扇のカナメ」というコーナーをスタートした当初は大きく取り上げられることに戸惑う社員も多かったのですが、記事に対するポジティブな反応やトップがインターナルコミュニケーションの活動に強力にコミットしてくれたこともあり、社員の間にお互いを称賛しあう雰囲気が醸成されていき、その翌年には営業の社員にもフォーカスした「イトーキの顔」というコーナーもスタートしました。







**川島** 当初はコロナ禍ということもあり、デジタルコミュニケーションが主でしたが、徐々にリアルでのコミュニケーション活動を増やしていき、2024年度は全従業員の半数にあたる1,000人を一堂に集め、「OUR ITOKI OUR STORY」というイベントを開催しました。所属部署の紹介だけでなく、登壇する一人ひとりが「どんな想いをもってチャレンジをしているのか」ということを発表してもらい、それぞれがイトーキで働くことの意義“MY ITOKI MY STORY”を考えるきっかけにしてほしいという仕掛けにしました。



**近藤** 現在、“MY ITOKI MY STORY”をキーワードにインターネットコミュニケーション施策を展開していますが、企画立案ではいつも明確な意図とテーマを持って、社員の心に働きかけていくことを意識するよう心がけています。ただ元気になればいい、仲良くなればいいという話ではなく、経営の考えを理解してほしいというのがベースにあります。

こうした取り組みの成果として、縦横のコミュニケーションが図れるようになり、「出る杭を伸ばす」風土もかなり浸透してきました。

こうした取り組みの成果として、縦横のコミュニケーションが図れるようになり、「出る杭を伸ばす」風土もかなり浸透してきました。



## 02 | キーワードは “MY ITOKI MY STORY”



OUR ITOKI  
OUR STORY

ITOKI



「OUR ITOKI OUR STORY」  
動画







**川島** 企業の資産は「ヒト・モノ・カネ」と言われますが、私たちはそこにプラスして「エモーショナルキャピタル」を重視しています。簡単に言えば、社員のやる気や情熱のことを指します。地道なインターネットコミュニケーション活動によって社員それぞれの思いが重層的になることでエモーショナルキャピタルが高まり、イトーキを発展させる原動力になると私は信じています。



**近藤** もしお金がすべてであれば、条件の良い会社はほかにもいくらでもあります。それでも私たちがイトーキで働くのは、イトーキの仲間と実現したい「なにか」に大きな価値を感じるからです。一人ひとりその「なにか」を見いだしてイトーキの企業価値向上に貢献する、イトーキのインターネットコミュニケーションにはそういう思いが込められています。

**川島** 社員全員が自分の所属する組織のコアバリューをきちんと理解し、自身の「働く」の中で体現できるようになっていくことが、次のステップとして目指すべき課題だと考えています。私たちの組織も、「コミュニケーションをデザインする」ことをコアバリューに、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現していきます。



# 03

## 組織のコアバリューを自分らしい「働く」で体現





# INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY

## 経営戦略と融合した知的財産戦略



Junsei Shinada  
品田 潤生

取締役 常務執行役員  
企画本部長

Kenji Nakano  
中野 健司

ワークスタイルデザイン統括部  
副統括部長

Izumi Hashimoto  
橋本 泉

経営企画統括部  
知的財産企画課 課長

Takahide Koga  
古賀 貴秀

経営企画統括部  
知的財産推進課 課長





# イトーキに継承され続ける創業者のDNA<開拓精神>と強み<Tech×Design based on PEOPLE>を磨く知的財産戦略でイトーキの成長を導く

## 知的財産はイトーキのDNA

**品田** 特許発明品を世に広めるために創業したイトーキは、ずっと知的財産を大切にす  
るDNAを継承してきています。現在、イトー  
キでは企画本部の中に知財部門が置かれ、  
戦略的な組織として位置づけられています。  
知的財産は、製品の構造といった技術だけ  
でなく空間デザインをはじめビジネスプロセ  
スの中にたくさん隠れています。知的財産は  
リスク管理の側面はもちろん必須ですが、  
知的財産の戦略的な活用を強化する必要  
を感じています。

**古賀** 近年は、空間デザインの「Office2.0」  
領域や、データドリブンなサービス提供を  
目指す「Office3.0」領域の知的財産権の  
獲得にも注力しています。

## 知的財産マインドが大きく変化

**橋本** 知的財産権を戦略的に獲得して競争  
優位を創る攻めの活動と第三者の知的財産  
権を侵害しないようにして当社の損害を未  
然防止する守りの活動、この2つが私たち  
知財部門の活動のベースです。イトーキ  
では、開発プロセスの上流から知財部門  
が関与する仕組みができています。

商品企画の初期から参画し、パテントク  
リアランスを行うことで、プロセスの後戻  
りが発生

しないようにし、将来性のあるアイデアは  
積極的に特許出願や意匠出願を行っています。  
また、2020年に内装意匠の登録が可能に  
なったことを新たな好機と捉え、空間デザ  
イナーとの連携も進めています。その結  
果、内装意匠は現在、国内第1位の登録  
数を誇っています。

**古賀** 私たちはイトーキの知財力を高め  
る為、全社の知的財産マインドを底上げ  
する施策も実行しています。斬新な発  
明をした発明者を讃える「発明表彰制  
度」を運営し、発明意欲を高めるほ  
か、営業に役立つ特許情報の発信も  
行っています。また、全社員参加型の  
アイデア提案企画「ぱっとチャレンジ」  
を運営しており、ここまで累計150に  
及ぶ応募件数となっております。イ  
トーキの企業理念に「開拓精神を持  
ち続けよう、新しい価値を生み出そう、  
業界NO.1を目指そう」という言葉が  
あります。全社員にこのようなマイン  
ドを強く持ってもらう、イトーキだ  
から提供できる価値を追求し、業界  
に先駆けた商品やサービスを開発す  
るという好循環に貢献すべく活動して  
います。

**中野** 知財部門の活動により、「温めて  
いたアイデアを発表してみよう」と考  
える社員が増え、知的財産マインドは  
確実に高まっています。以前は、特許  
や意匠と言われても自分たちには関  
係ないと思っている人がほとんどで  
したが、「ぱっとチャレンジ」が企画さ  
れてから大きく変わりました。

**橋本** ほかに、自社で活用できていな  
い特許等を、全国の自治体等と連携し  
てライセンスアウトする開放特許の活  
動にも取り組んでいます。この活動は、  
地域産業活性化への貢献と、イトー  
キ社員の発明意欲の向上に繋がって  
いると考えています。

**古賀** 開放特許の活動では、イトー  
キの特許を使って、広葉樹合板(株)様  
が立ったまま寝る仮眠ボックス「gir  
affenap®」\*を2024年にリリースさ  
れたことが国内外で大きな話題とな  
り、発明者や関係者もとても喜んで  
います。知的財産を持ちっぱなしに  
せず、いかに活用すべきかを考える  
動きが活発になっていきます。

\*「giraffenap」は、広葉樹合板株式  
会社の登録商標です。

## 空間とプロダクトが融合する デザイン

**中野** 最近、空間とプロダクトの融  
合がかなり進んできています。以前は、  
空間デザイナーが創りたい空間と新  
たに開発されるプロダクトにギャッ  
プが生じることもありましたが、直  
近では、空間デザイナー起点で開  
発されたプロダクトも出てきており、  
良い変化を感じています。

**橋本** 知財部門としてもデザインの保  
護には注力しており、近年はプロダ  
クト目線だけ

でなく、空間目線での権利化を強く  
意識して活動しています。先程述べ  
た内装意匠の登録件数が多い理由は  
ここにありま

**中野** 知財部門が空間デザイナーと  
密に連携していることはイトーキの  
特徴だと思います。私たち空間デザ  
イナーも内装の意匠権の獲得をかなり  
意識して取り組んでいます。空間  
デザインの権利化は、世にないもの  
をデザインした証として、お客さま  
にイトーキのオリジナリティをア  
ピールできることはもちろん、  
デザイナーのモチベーションを高  
めることにも繋がっています。

**品田** 「Tech×Design based on  
PEOPLE」というイトーキの強  
みについて、TechとDesignを  
知的財産化し戦略的に活用すること  
で企業価値を高めていく、そして  
PEOPLEのところは、全社員で  
知的財産を創出する文化をしっかりと  
築くという方針です。イトーキにと  
って、空間とプロダクトを繋ぐ先  
には人の働き方があり、それを見据  
えた知的財産が成長の鍵になります。  
従いまして、空間とプロダクトを  
別々に考えるのではなく、それら  
を融合した視点を持ち、また、オ  
フィス空間だけでなく、自動倉庫  
や研究施設などの分野においても、  
攻めの知的財産戦略を推進し、競  
争優位性へ昇華させることが重要  
だと考えています。

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：本編P47

## DX STRATEGY, INFORMATION SECURITY

## 経営戦略と連動したDX戦略、情報セキュリティ

オペレーショナル・  
エクセレンスを追求

2005年に製造会社「イトークレピオ」と販売会社「イトーキ」が統合し、現在のイトーキが誕生しました。それから約20年が経過しましたが、基幹システムは当時のものを使い続けており、経理や受発注、物流などのデータが分散した状態で、瞬時に必要なデータを活用できていませんでした。そこで、従来のシステムを最新のクラウド型ERPへと刷新し、2025年6月から稼働を開始しています。



Yoriaki Saito  
齊藤 頼芸

DX推進本部  
DX統括部  
デジタル改革部 部長

Takashi Takeuchi  
竹内 尚志

執行役員  
DX推進本部  
DX統括部 統括部長

Tsuyoshi Otsuki  
大月 剛

常務執行役員  
DX推進本部長

ビジネスを成長させる  
経営戦略

**大月** 最新のクラウド型ERPを稼働しましたが、トランスフォーメーションはこれからです。現在はトランスフォーメーションを支える社内システムの土台を整備するフェーズです。まずはあらゆる情報を一つのシステムに統合し、必要なデータをすぐに取り出せる環境を構築します。その後、来年そして次期中期経営計画において、「Office3.0」領域を含め、社内か社外かの区別を超えたデータの活用を目指します。今後のオフィス業界では、データがビジネス変革の鍵を握っていることは間違いありません。そのため、今回の基幹システムの刷新は、ビジネスを成長させる経営戦略と位置づけています。

**竹内** 新システムは6月より稼働したため、その効果を検証するのは2026年に降になります。ただし、ペーパーレス化は一気に進むでしょう。紙ベースで行われていたお客さまとのやり取りが大幅に効率化されます。例えば、記入して返してもらった書類をスキャンして保存するといった業務が一掃され、コスト削減にもつながります。また、月





次決算の早期化や生産・販売計画の精度向上も見込まれます。

## 一番のポイントはデータの一元管理

**齊藤** ERP導入を「なぜやるのか」と言えば、大きく3つあると考えます。

まず、現行システムが老朽化・ブラックボックス化していく中で、改修を続けるのが困難になっています。

二つ目にそのことに関連してシステム間の連携の課題も抱えシームレスな連携がとりにくい状態となります。古いシステム同士がつながっているため、一つを改修しようとするとう連携先のシステムにも影響を及ぼします。

最後の要因としては、イトーキが新しいビジネスにチャレンジしようとした時に、システムが変更できずに足かせになってしまい、今後の成長の阻害要因になることが危惧されます。

今回のプロジェクトの「価値はどこにあるのか」と言えば、イトーキでの活動データが一つのシステムに統合される点です。日々の業務オペレーションを支援するためだけでなく、経営陣から管理職、一般社員までが同じデータを共有することで、経営陣が描く戦略に

対し、全社員がその目的を理解し、行動するためのベースになるものを提供することが使命であると考えます。

**大月** イトーキに入社してすぐ、「よく作り込んでいるな、使い続けているな」と驚きました。同時に、チャレンジしとことん活用する社風があるのなら、思い切って一足飛びにクラウド型ERPに移行できると考えました。もちろん、Oracleのデータベースに正規化されたデータを保存しておけば、後から柔軟に活かせるというメリットも考慮しての判断でした。

**竹内** 私は、本当に「やれることはたくさんあるな」と感じました。ただし、少なくとも5年先を見据え、どの機能をどの順番で導入し、どう変えていくかを考えながら進めていくことが重要だと思っています。

## CSIRTを設置して情報セキュリティを強化

**大月** あまり前面に出していませんが、情報セキュリティも重要なテーマです。これからはお客さまの情報を預かり、ビジネスに活用するフェーズに入っ

# オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現

ていきます。情報セキュリティなくして経営は成り立ちません。リスク管理やコンプライアンスと同様、経営の中核に位置づけるべきものです。

そこで今回、私がCSIRT\*を立ち上げました。基幹システムに集められたデータやドキュメントは、すべて情報セキュリティに関わってきますので、もはやその目的を言わずとも共有されている状態を目指します。

\*Computer Security Incident Response Team

## 未来に向かって進むための取り組み

**齊藤** イトーキのビジネスは受注生産が多く取引が多様で、ERPを適用するには非常に難易度が高い。

そうした複雑な業務に対し、部門を超えて議論しながら合意形成していく文化があると感じます。転職してきた者として、その点を非常にありがたく思っています。

**竹内** 見積もりから受注、調達、納品、売上、そして現場での取りまとめまで、さまざまな部門が業務の各段階で関与しています。それらをERPに合わ

せて変更しており、新しいやり方に慣れてもらう必要があります。同時に、前より工数を減らして業務を効率化するには、変更前と変更後の状態を定量的に評価する方法を決めておかなければならず、それについても整理しています。

**大月** ただ、標準化や効率化で止まっているは、システムを活用しているとは言えません。データを見て何を提案できるかを考えることがより重要です。オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現です。だからこそ、鮮度の同じデータを全員が見られる状態にする必要があります。現場も経営も同じデータを元に議論する。そういう環境が、まさにオペレーショナル・エクセレンスの追求だと思っています。

例えば、多くの会社が抱える課題の一つに部門間の連携があります。その意味でも、データを一つのシステムにまとめることが重要です。次期中期経営計画では統合したデータをいかにビジネスに役立てるか、そこを目指します。私は、今やっていることは“守る”ことではなく、“未来に向かって進む”ことだと信じています。

# Sustainability in Action

## サステナブル素材での価値創造

イトーキグループでは、気候変動対応をはじめとする環境保全活動やビジネスと人権への取り組みなどを積極的に推進しています。これらは企業価値を毀損させないための活動となりますが、同時に持続可能性を高めつつ、企業価値を向上させるための取り組みも率先して行っています。

なかでも、サステナブル素材を使用した商品の研究・開発・設計を推し進めており、この数年ではプロダクトとして具現化されてきました。今回は、生産本部・開発設計統括部長の管、また中央研究所・所長の清水に足元での取り組みと将来の可能性について聞きました。（聞き手：経営企画部・部長 鈴木美波子）

### Interview 生産本部・開発設計統括部 統括部長 | 管 智士

——イトーキはかなり前からサステナブルなモノづくりに取り組んでいます。

「エコ」という視点で振り返ると、約20年前から取り組んでいたと記憶しています。例えばチェアの座面はウレタンを使うことが多いのですが、ウレタンは石油系の材料でリサイクルが難しい。座り心地を変えずに、いかにウレタンの使用量を減らすかということを考え、「フロートベンディングシート」という当社独自の技術でそれを実現してきました。このように環境保全を考慮したモノづくりは割と早い時期

から意識し、取り組んでいたと思います。

——昨今では、いわゆるサステナブルな素材の活用に力を入れていますね。

お客さまのところでは、生産過程において同一素材が大量の廃棄物として残されることが多々あり、この廃棄物を減らすことができないかと多くの方が考えています。直近の自動車メーカーにおける廃棄プラスチックの再活用はその一つです。それ以前にもコーヒーの豆かす、落花生やアーモンドの薄皮、卵殻などを

### Interview 中央研究所 所長 | 清水 俊也

——イトーキ中央研究所は2023年に開設され、3年目になります。

私たち中央研究所では、オフィスづくりにおける課題を見極め、長期的視点での課題解決に取り組んでいます。これからは事業環境に応じてオフィスを変えていく頻度が高まるでしょう。オフィスの改善は働く人たちにとっては望ましいことながら、移転や改装にあたりオフィス家具が一定程度廃棄されてしまいます。状況に応じて変化しつづける、つまり「アジャイルなオフィス」を目指すには、どのようなオフィスを

作るかと同時に、使わなくなる家具をどうするかという問題がついてまわるのです。中央研究所はこのような課題の解決に取り組んでおり、廃棄オフィス家具については独自のマテリアルリサイクル手法を探索しています。

——金属や古紙など一度使われた原料を新たな製品の原料として再利用するのがマテリアルリサイクルですね。中央研究所はプラスチックに注目しています。

オフィス家具に使われる代表的な素材はス

Toshiya Shimizu  
清水 俊也

執行役員  
中央研究所 所長

Satoshi Kan  
管 智士

執行役員  
生産本部・開発設計統括部  
統括部長

Minako Suzuki  
鈴木美波子

経営企画部  
部長





## 開発の視点とアプローチ

使って、天板をはじめオフィス家具に使われる部材を試作してきました。特に天板や各種ボードは工業製品として大量生産されるのがほとんどなのですが、会社特有の廃棄物を再生することで、ストーリーや価値が生まれる。開発はもちろんのこと、お客さまと一緒にそのストーリーを見出す過程も興味深いです。

### —これから、どのように取り組みを進化させますか。

扱いにくい、捨てにくいんだけど、イトーキ

に相談すれば何か考えてくれる。「なんでもござれ」とお応えできるようになりたいです。実際、依頼されて開発に携わるメンバーは、意気揚々と取り組んでいます。自分たちの技術や行動がお客さまと社会の課題の解決につながっていくのはやはりやりがいがありますね。イトーキの技術を使って、お客さまの困りごとや想いをカタチにし、お客さま・イトーキ双方の企業価値を高められればと考えています。

## 将来の可能性を見据えた研究

チールとプラスチックです。地球上での素材の循環を考えるとスチールは最終的に土に還ることができます。一方で、プラスチックは還らない。プラスチックを使う私たちの責任として、どのようにリサイクルするかを考えることは持続可能性を考える上で必須です。

### —マテリアルリサイクル実現からプロダクト化まではどの程度時間がかかりそうですか。

プロトタイプを製作する段階まできており、2024年に慶應義塾大学KGRI環デザイン&デ

ジタルマニュファクチャリング創造センターと共同でワークテーブルを製作しました。同センターが持つ大型3Dプリンターをプラスチック造形の新技术として活用し、軽量で動かしやすく、また単一素材を使い、使用後の分解を容易にしました。まさにアジャイルなオフィスにふさわしいものです。

今年は本格的なラボを立ち上げました。ここからこのような製品をシリーズ化して生み出されればと考えています。

## case study

### トヨタ自動車が開発する「TOYOTA UPCYCLE」と連携

捨てられる素材に新たな付加価値を与え、より価値の高い製品へと再生させる取り組み「アップサイクル」。イトーキはトヨタ自動車株式会社が展開する「TOYOTA UPCYCLE」と連携し、共同開発を行っています。

今回は燃料電池自動車MIRAI（ミライ）などに搭載される水素タンクの製造プロセスで発生するナイロンパージ材を削り出してサイドテーブルとスツールに生まれ変わらせました。また、このプロジェクトとは別に、イトーキでは自社工場から排出される廃材を活用した家具の開発にも取り組んでおり、チェアの製造プロセスで発生するパージ材を集め、スツールをデザイン、製作しています。

これらは取り組みの一環として、いずれも愛知県のトヨタ自動車本社オフィスのエントランスやオフィス内に設置されています。



## case study

### 中央研究所「町工場」が稼働開始

2025年6月、イトーキ中央研究所が本格拠点を開設しました。東京都江東区にあるこの拠点は名付けて「町工場」。町中にある工場のようにさりげなく、でもモノづくりを支える欠かせない技術や基盤がそこにはある。そんなイメージを描いて作られた研究所です。この研究所に導入されたのが、大型製品の成型などが可能な3Dプリンター。数に頼らない生産を実現し、プロトタイプ作成やそのカスタマイズがより容易にできるようになります。

新しい拠点で、オフィス家具を供給すると並行して廃棄されたオフィス家具を回収し、回収した家具で新たなオフィス家具を作るという循環型ビジネスモデルの構築が期待されます。



大型3Dプリンターを導入



工場  
もの  
づくりHeritage of  
Craftsmanshipサステナブルを意識した  
イトーキが取り組む、株主優待

## イトーキの株主優待

株主のみなさまの日頃からのご支援に感謝するとともに、株主優待を通じて、当社商品及び当社事業へのご理解をより一層深めていただくことを目的のひとつとし、2024年度より株主優待制度を新設いたしました。

滋賀県近江八幡市に関西工場を持つ当社では環境に配慮したモノづくりに加え、サステナブルを意識したオリジナルグッズを制作しています。2024年度の株主優待では、関西工場で作成したポーチとストール、パートナー企業様との共同で作成した端材をアップサイクルしたアロマウッド、本来は廃棄されてしまう間伐材

材を活用し、精油を蒸留したアロマミスト・アロマオイル、それらをセットにした『ITOKI Sustainable Gift』を優待品といたしました。

ITOKI Sustainable Gift  
(2024年度実績)



## 株主優待品制作スタッフの声

今回、株主優待品『ITOKI Sustainable Gift』の提供に携わることができ、スタッフ一同大変うれしく思います。株主のみなさまへお届けした特製の「monoiRe. -モノイレ-」と「Re.versibleニット -葦ITOストール-」は、企画・素材選び・試作・縫製・仕上げ・梱包までスタッフ全員が丁寧に取り組んで実現しました。今回提供したものは裁断時に出るチェアの張地の端材を活用するなど、廃棄削減を通じてSDGsの「つくる責任・つかう責任」にもしっかり貢献しています。お手元に届いた際に『使いやすい』と感じていただけるよう、細部にまで心を配って製作しました。私たちの思いが届き、長く愛用していただけることを願っています。スタッフ一同、心から光栄に思います。

生産本部 関西工場 滋賀第2製造部 製造課 製造4係 係長 高見 宏祥



**monoiRe. -モノイレ-**  
チェア張地の端材で作成した  
大小2種類のポーチセット。  
「資源の有効活用」の観点  
から“廃材什器や廃材から何  
かできないか”という思いで  
“monoiRe.”は生まれました。



**Re.versibleニット  
-葦ITOストール-**  
淀川水系(琵琶湖・淀川)に生息  
している葦と和紙から作られた糸を  
使用して制作したストール。自然  
素材の活用や地域材にも注目し  
たモノづくりを進めています。







# ITOKI DESIGN HOUSE

## 表紙ヴィジュアルコンセプト

### 「undulation - Groundswell」(うねり)



株式会社イトーキ  
ワークスタイルデザインラボ ブランドデザインチーム  
グラフィックデザイナー

レザイ 美樹 Miki Rezai

新しい価値観やデザインの提案を行うイトーキ。  
右肩以上に業績を伸ばしている当社の「勢い」を躍動  
感ある「うねり」として表現。そしてITOKI DESIGN  
HOUSEの誕生や、新ブランドNIIなど世の中に次々  
と旋風を起こしていく様子を連鎖した「うねり」として  
ヴィジュアライズ。

W  
L  
L  
E  
R  
A  
2023年より株式会社イトーキ入社。  
2025年よりワークスタイルデザインラボ ブランドデザインチーム所属。  
現在、オフィスのサイン及び、施設ロゴ、コンセプトの制作などを中心に手掛ける。  
「OTEMACHI TRANSIT CAFE」「サレジアン国際学園世田谷校 スマートライブラリー  
LIBERA」のサイン、ロゴなどを手掛け、社内ニューオフィス賞2回受賞。その他、受賞歴多数





明日の「働く」を、**デザインする。**

株式会社イトーキ

<https://www.itoki.jp>





 **ITOKI**

Integrated Report 2025

株式会社イトーキ 統合報告書

*Tech by design  
based on people*



## イトーキ統合報告書2025 読み方ガイド



イトーキはどのように  
価値創造を図るのか？

なぜイトーキが存在しているのか、どんな世界観を有しているのか、強みは何でどう成長していくのか、価値創造の全体像は何で、どのようなマテリアリティを定めているか、トップはどのようなビジョンを有し、その実現に向けてどう舵をきっていくのか？ これらを簡潔にストーリーとしてまとめています。



ビジョン実現に向けて  
どのような戦略を遂行するのか？

現中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の進捗状況、イトーキが価値を提供する領域と強み、主力のワークプレイス事業、第二の柱となる設備機器・パブリック事業の振り返りと今後の方向性、海外戦略について詳述しています。



無形資産を、どのように経営戦略に組み込み、  
企業価値の向上に活かしているのか？

人材戦略をはじめ、DX、情報セキュリティ、知的財産戦略が、どのように経営戦略と統合されているかを示すとともに、気候変動への対応、サステナブル調達、品質向上、そしてガバナンスの実効性を高めるための取り組みについても詳しく記載しています。



短期・長期の財務データ、  
基本となる会社情報を確認したい。

11YEAR SUMMARY、四半期データ、会社情報など、さまざまな定量データを掲載しています。

本年の統合報告書は、未来志向の「特集版」と、網羅的な情報をまとめた「本編」の2部構成となっています。

本冊子は、「イトーキ統合報告書2025」の本編です。

本編では、昨年までの統合報告書と同様に、イトーキの価値創造プロセス、財務・非財務の取り組み、ESG活動、ガバナンス体制などを網羅的にご紹介しています。特集版とあわせてご覧いただくことで、イトーキの現在地と未来への展望をより立体的にご理解いただけます。

▶ 特集版はこちら





# Contents

## 03 イトーキの価値創造

- |                 |                      |                     |
|-----------------|----------------------|---------------------|
| 03 価値創造プロセス     | 08 バリューチェーン          | 19 ステークホルダーとの責任ある対話 |
| 05 6つの資本        | 09 トップメッセージ          |                     |
| 07 企業価値とマテリアリティ | 16 管理本部長 財務資本戦略メッセージ |                     |

## 20 ビジョン実現に向けた戦略

- |                                       |                         |                 |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|
| 21 RISE TO GROWTH 2026の概要と<br>経営目標の進捗 | 23 事業戦略                 | 29 オフィス市場の動向    |
|                                       | 24 2事業の全体像(事業ポートフォリオ)   | 30 海外戦略         |
|                                       | 25 事業領域                 | 31 設備機器・パブリック事業 |
|                                       | 27 主な価値提供領域とイトーキグループの強み | 32 設備機器商品群      |
|                                       | 28 ワークプレイス事業            |                 |

## 33 経営基盤戦略

- |                                 |          |
|---------------------------------|----------|
| 34 経営戦略と連動した無形資産戦略(DX、情報セキュリティ) | 50 ESG   |
| 37 経営戦略と融合した人材戦略                | 51 環境    |
| 47 経営戦略と融合した知的財産戦略              | 63 社会    |
|                                 | 69 ガバナンス |

## 79 データ集

- |                   |             |                      |
|-------------------|-------------|----------------------|
| 79 11年間の財務・非財務データ | 83 非財務ハイライト | 88 統合報告書2025の発行にあたって |
| 80 財務データ(四半期ベース)  | 85 社外からの評価  | 88 編集後記              |
| 81 財務ハイライト        | 86 会社情報     |                      |

### ナビゲーションボタンの使い方



本編目次に戻ります



直前に閲覧していたページに戻ります



前のページに戻ります



次のページに進みます

### リンクボタンの使い方



▶XXXXXXXXXXXXXXXX

ウェブサイトのリンク先に進みます



▶XXXXXXXXXXXXXXXX

冊子内のリンク先に進みます



# 価値創造プロセス

MISSION STATEMENT 明日の「働く」を、デザインする。

メガトレンドの認識

リスクと機会の抽出

## MATERIALITY

社会と人々を  
幸せにする

人々が生き活きと  
働けるワークスタイル・  
ワークプレイスを創造する

資源循環を促進し、  
生態系保全に寄与する

カーボンニュートラル  
社会の実現に貢献する

会社と社員が  
幸せになる

社員の成長を支援し、  
多様な人材が  
働きやすいオフィスを創る

持続的に収益を向上させる

透明性と信頼の経営を  
確立する

## CAPITALS

人的資本 社員数：3,957名  
空間デザイナー人数：180名

エモーショナル  
キャピタル(情的資本) タウンホール  
ミーティング実施件数：150回  
※中期経営計画キックオフ時の実施件数

財務資本 総資産：1,205億円  
自己資本比率：40.9%

製造資本 設備投資額：69億円  
生産拠点数：11工場(連結)

知的資本 保有特許数：842件(2024年末時点)  
内装意匠登録件数：118件(2024年末時点)  
研究開発費：25億円

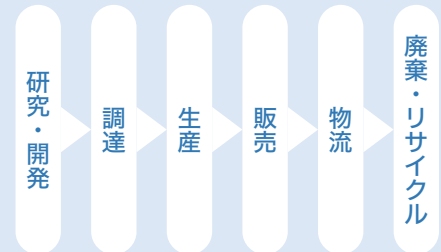
社会関係  
資本 サプライヤー数：941社(生産本部)  
機関投資家・  
アナリストとの対話：220回

自然資本 CO<sub>2</sub>排出量：296,838t-CO<sub>2</sub>  
取水量：93,777m<sup>3</sup>  
総エネルギー投入量：170,656GJ

※CAPITALSの数値は2024年度実績。

## BUSINESS ACTIVITY

### バリューチェーン



強み

Tech × Design  
based on PEOPLE

## ESG STRATEGY

E 環境 生態系へのネガティブインパクト・  
ゼロ社会の実現へ貢献

S 社会 自社のビジネスを通じ、  
社会の人的資本の最大化に貢献

G ガバナンス 連結視点に立ったグループ全体の  
ガバナンスの確立

経営基盤(DX コーポレート・ガバナンス セキュリティ コンプライアンス リスクマネジメント)

DNA 開拓精神

▶ 企業価値とマテリアリティ：P7

▶ 6つの資本：P5、6

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P37-46

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：P47-49

▶ 経営戦略と連動した無形資産戦略(DX、情報セキュリティ)：P34-36





# 価値創造プロセス



## OUTCOME

財務 (2024年)

営業利益 <b>100</b> 億円	当期純利益 <b>71</b> 億円
ROE <b>13.8%</b>	配当性向 <b>37.4%</b>

非財務 (2024年)

従業員エンゲージメント 調査結果※ <b>82.5%</b> <small>※「誇り」についての肯定回答率</small>	女性管理職比率 <b>10.7%</b>
エンゲージメントサーベイ 「家族や知人に薦めたい」スコア 非改修拠点 → 改修拠点※1 <b>+11 pts</b>	インターンシップ 応募数 改修前 → 改修後※3 <b>+50%</b>
地方の営業利益率 非改修拠点 → 改修拠点※2 <b>+5 pts</b>	インターン生の本採用率 改修前 → 改修後※3 <b>2.4倍</b>

※1 2024年度単年比較  
 ※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における、営業利益率。2024年度単年比較  
 ※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較

## 目指す姿

VISION STATEMENT

# 人も生き活き、 地球も生き生き

経済的価値

2026年度目標  
売上高  
**1,500**億円

営業利益  
**140**億円

ROE  
**15%**

社会的価値

2026年度目標  
オフィス空間デザイン提案件数  
**3,000**件(年間)

従業員エンゲージメント調査結果※  
**85%**  
※「誇り」についての肯定回答率









女性管理職比率  
**13%**



## 6つの資本

社会価値・経済価値は人的資本、財務資本、製造資本、知的資本、社会関係資本、自然資本の6つの資本に転換され、資本の強化につながります。

イトーキのさらなる企業価値創出に向け、各資本に関連するマテリアリティ、目指す姿、実績、実績を踏まえ「足らざる資本」と認識している課題、課題を克服するための方向性をご説明いたします。

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題(足らざる資本)	今後の方向性	
 <b>人的資本</b>	 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る  持続的に収益を向上させる	イトーキグループの競争力の源泉は、人材です。経営戦略に応じた人材育成や専門性の強化、またそれに応じた制度を整備するほか、多様な人材が活躍できるオフィス環境を構築することで、従業員一人ひとりがエンゲージメント高く働ける会社を目指しています。	従業員エンゲージメント調査結果 <b>82.5%</b> (前期比+7.8pts) 女性管理職比率 <b>10.7%</b> (前期比+0.4pts) 空間デザイナー人数 <b>180名</b>	タウンホールミーティング実施件数 <b>150回</b> <small>※中期経営計画キックオフ時の実施件数</small> 研修参加人数 <b>2,053名</b> (前期比+63%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のさらなる成長機会</li> <li>人的資本をさらに高める働く環境</li> <li>グループ全体としての人的資本経営推進</li> <li>データドリブンな人材マネジメント</li> </ul>	2024年度より開始した人事制度改革を軸に、専門性と多様性の強化に重点的に取り組むことで、目指す人材像を実現していきます。さらに次世代経営者育成に向けたサクセッションプランを推進していきます。
	<b>エモーショナルキャピタル</b>	イトーキは、従業員エンゲージメントが会社の成長をけん引するエンジンであると認識し、従業員エンゲージメントスコアを重要指標の一つとして掲げています。すべての社員がイトーキの一員として価値を提供していることに誇りを持つ会社を目指して、インターナルコミュニケーションの強化、人事制度の改定を行ってきました。今後も社員の個の強みを組織の強みに結び付け、成果・業績の向上を実現すべく取り組んでいきます。				
 <b>財務資本</b>	 透明性と信頼の経営を確立する	中期経営計画最終年度2026年に向けて、イトーキ史上最強の財務体質を実現していきます。重点戦略7Flagsの実現により利益創出能力を強化するとともに、キャッシュアロケーションを最適化し、資産効率の改善および財務レバレッジを適切にコントロールしていきます。想定株主資本コスト9~10%に対して、ROE15%をKPIとし、エクイティスプレッドをさらに良好化させ、資本コストと株価を意識した経営を推進していきます。	営業利益 <b>100億円</b> (前期比+18.2%) 営業利益率 <b>7.3%</b> (前期比+0.9pts) ROE <b>13.8%</b> (前期比+2.5pts)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォーカストの精度向上・早期化</li> <li>グループ全体での資産効率化</li> <li>キャッシュコンバージョンサイクルの改善</li> <li>会社別および事業別ROICの導入・展開</li> </ul>	ERP導入による経営管理の高度化を進めるとともに、決算・フォーカストの早期化により迅速な経営判断をサポートします。会社別および事業別ROICを導入、展開すべく、これを中心に据えた経営管理を構築し、事業ポートフォリオの強化を図ります。	
 <b>製造資本</b>	 人々が生き生きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する  持続的に収益を向上させる	製造資本は、製造業において価値を生み出す基盤となるものです。長年にわたって培ってきたノウハウや日々の改善活動、先進的なテクノロジーを駆使した高度な製造技術を活かし、付加価値が高く、QCD(品質・コスト・納期)に優れた製品を提供し続けます。	設備投資額 <b>69億円</b> (前期比+32億円) 生産拠点数 <b>11工場(連結)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化するお客さまニーズに合わせた多品種少量生産体制</li> <li>国内11工場の最適な生産方針</li> <li>業務の「標準化・簡素化・自動化」に資するITインフラ</li> </ul>	グループ生産供給体制の再編により、多品種生産の対応やライセンス生産・OEM生産の拡大などを図るほか、社内ITインフラの高度ERP化による生産・業務効率の向上、設計・開発段階の見直しによる原価適正化に取り組んでいきます。	

[対象範囲] ・女性管理職比率・デザイナー人数・営業関係人数：イトーキ単体 ・エンゲージメント調査の特定指標肯定回答率「誇り」：実施会社の集計 ・その他：イトーキおよびグループ連結子会社





# 6つの資本

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題(足らざる資本)	今後の方向性
 <b>知的資本</b>	<p>人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレスを創造する</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>独自の技術開発や知的財産は、持続的な競争優位性につながります。開拓精神のDNAを受け継いだ先見性、研究・試作・実験により蓄積された豊富なデータに基づくイノベーションなどの無形資産により、新たな明日の「働く」を創造する研究開発を目指しています。</p>	<p>保有特許数  <b>842件</b>                      (2024年末時点)</p> <p>内装意匠登録件数  <b>118件</b>                      (2024年末時点、国内1位)</p> <p>研究開発費  <b>25億円</b>                      (前期比+2億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Office 3.0を実現する新たな技術</li> <li>中長期的な事業拡大に資する研究</li> <li>設備機器・パブリック事業における特許・意匠出願推進</li> </ul>	<p>将来の成長につながるR&amp;D投資枠を設け、新たな技術や知的財産を生み出す活動に力を入れています。知的財産権の有効な活用促進のための社内啓発(知的財産マインドの醸成)に取り組むとともに、2023年に設立した中央研究所を中心に、オフィスづくりとオフィス家具づくりの未来の創造に取り組んでいきます。</p>
 <b>社会関係資本</b>	<p>人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレスを創造する</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>新たな価値を提供し、お客さまの期待に応え、深い信頼関係を築いていくためにはさまざまなステークホルダーとの連携が重要です。製品を提供するサプライヤーとして、また原材料を調達するパイヤーとして、双方の立場でステークホルダーとの相互発展を目指し、強固な関係構築を進めています。</p>	<p>サプライヤー数  <b>941社</b>(生産本部)</p> <p>機関投資家・アナリストとの対話  <b>220回</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>変化するお客さまニーズに応える商品力・提案力</li> <li>グループ全体で最適化された調達体制</li> <li>Office 3.0をベースとしたエビデンスに基づくオフィス空間・設計提案</li> </ul>	<p>商品力強化を通じた体験価値の訴求や空間一体での付加価値提案を目指し、体制を強化しています。また外部協業による材料の共同仕入れやサステナブル調達活動を推し進めることで、安定したサプライチェーン網の構築に取り組んでいきます。</p>
 <b>自然資本</b>	<p>資源循環を促進し、生態系保全に寄与する</p> <p>カーボンニュートラル社会の実現に貢献する</p>	<p>企業は、水、土壌、大気、そして多様な生物などの自然資本と密接に関わっており、バリューチェーン全体で利用を最適化し、維持していく必要があります。イトーキグループではさまざまな観点で事業活動による環境負荷を低減し、持続可能な地球環境への貢献を目指します。</p>	<p>CO<sub>2</sub>排出量                      (Scope1~3)  <b>296,838t-CO<sub>2</sub></b>                      (前期比+22%)</p> <p>取水量  <b>93,777m<sup>3</sup></b>                      (前期比+20%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>永続的に入手可能な天然資源</li> <li>循環型のビジネスモデル</li> </ul>	<p>喫緊の課題である気候変動対応においては、従来の省エネ活動の継続・強化に加え、各事業拠点で再エネ設備も導入し、中長期的CO<sub>2</sub>排出量削減目標に向けて歩みを進めています。ほかにも水資源や生物多様性、資源循環など多様な観点で取り組みを行います。</p>

[対象範囲] ・CO<sub>2</sub>排出量、水使用量：イトーキ(単体)、国内グループ会社13社、海外グループ会社2社 ・その他：イトーキ単体

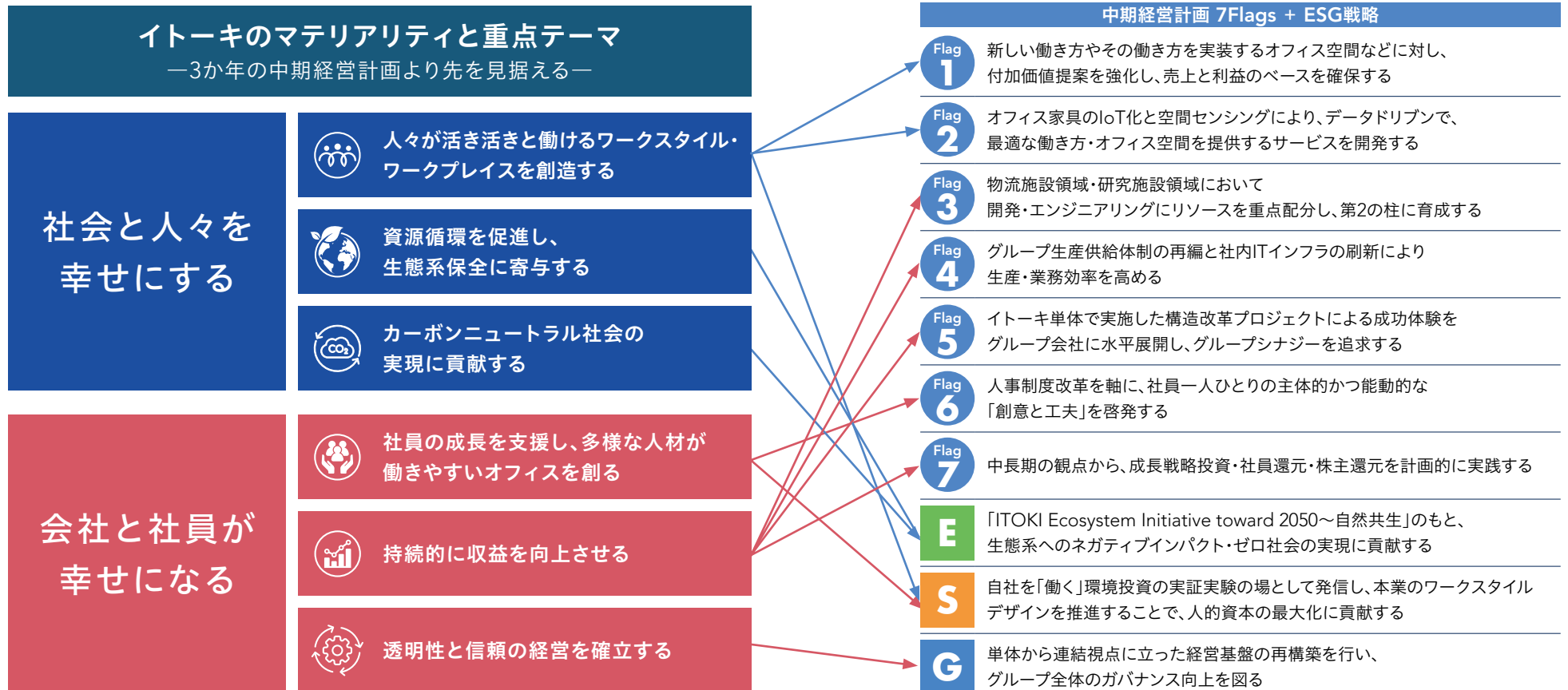


## 企業価値とマテリアリティ

イトーキでは、「働く」場を取り巻くさまざまな課題を解決するため、マテリアリティ（重要課題）と重点テーマを定めています。これらは、長期的な視点でイトーキが目指す姿であり、事業活動の基軸となるものです。重点テーマを実現するための具体的な戦略が中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の重点戦略「7Flags」および「ESG戦略」であり、両者は密接に結びついています。

### マテリアリティ抽出プロセス イトーキのマテリアリティ

2018年、ISO26000など国際ガイドラインや社会的課題、ステークホルダーの意見をもとに、ESGをはじめとする幅広いテーマをリスクと機会の両面から抽出・評価し、マテリアリティを特定しました。2022年にはコロナ禍を契機に働き方が変化したことに加え、人的資本経営やDX、気候変動対応の重要性が高まったことから見直しを実施し、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」の2軸で重点テーマを再構成しました。さらに、新中期経営計画が策定された2024年には、マテリアリティの位置づけを中長期視点で再定義し、中期経営計画との結びつきを強化しました。



中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗：P22





# バリューチェーン

ビジョンステートメントに掲げた「人も生き生き、地球も生き生き」する会社を目指して、イトーキは新しい働き方やオフィス空間を提案・提供しています。


先見の明を持つことで社会やお客さまのニーズを捉え、誠実でまじめな組織風土から生み出される高い基準の安心・安全を、バリューチェーンを通じて実現させます。

	研究・開発	調達	生産	販売	物流	廃棄・リサイクル
取り組み内容	<p><b>これからのものづくりとデータビジネスの拡大</b></p> <p>中央研究所を設立し、リサイクル素材や新たなものづくり技術を研究。多様な社会への対応力強化を図る。さらにデータビジネスの拡大を進め、大学やスタートアップ企業とも協業。さまざまなアプリケーションを展開し、データドリブンで最適な働き方・オフィス空間の提供を目指す。</p>	<p><b>サプライチェーンの強化と一元管理</b></p> <p>多種多様な商品へ対応するため、新規取引先の拡大強化を実施。新商品仕様や調達条件に合ったサプライヤーをスピーディーに選択できる独自システムで取引先情報を一元管理。さらにサステナブル調達ガイドブックを策定し、人権・環境・BCPIに配慮した調達活動も推進。</p>	<p><b>多様な製品に対応するものづくり体制</b></p> <p>2022年、滋賀地区に製品の保管・組立・出荷を一元的に行うAPセンターを建設し、さまざまなバリエーションの商品に対しフレキシブルに対応できる生産体制を構築。従来商品から生産ジャンルの拡大を図る。またAIを使った検査システムを導入。作業員の負担を低減し安定した品質を目指す。</p>	<p><b>市場拡大と課題解決提案力の強化</b></p> <p>MA(マーケティングオートメーション)を使いイトーキの情報を広く発信。アクセス情報に合わせてインサイドセールスをかけ、新規顧客を拡大。さらに、営業や空間デザイナーのキャリア採用を増やし、お客さまへの課題解決提案力を強化。</p>	<p><b>適正かつ安定的な物流体制・環境の構築</b></p> <p>法令を順守し、安心・安全な物流体制、環境を構築。配送管理、物流システムの活用により、効率的に商品を配送する体制を強化。また、最大市場である首都圏、関西地域の物流倉庫再編を進め、配送ルート最適化を実現。配送効率の改善を通じて、環境負荷の低減にも貢献。</p>	<p><b>廃棄物を削減し新たな価値へ</b></p> <p>100%リサイクルを可能にしたチェア用クッション素材の開発、使用済み家具を海外へ寄付するスキーム構築などで廃棄物削減を推進。工場の生産過程で発生する端材を用いたノベルティの制作により、廃材をお客さまとのつながりを強化する新しい価値へと昇華。</p>
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した素材製品</li> <li>オフィスにデータをかけ合わせた新ジャンルビジネス</li> <li>データを使ったお客さまへの新たな価値提供</li> <li>オフィスづくりとオフィス家具づくりに対する新たなエコシステムの研究</li> <li>サーキュラーエコノミーの社会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新ジャンル製品の拡大</li> <li>有事における安定供給体制</li> <li>サステナビリティに配慮したサプライチェーン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多種多様な製品の生産</li> <li>新たな価値を創出する商品</li> <li>作業員の負担低減</li> <li>安定した品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまニーズに合わせた商品・サービス</li> <li>お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス</li> <li>グループ全体連携による顧客対応力</li> <li>売上の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した物流体制</li> <li>効率的な倉庫運営、管理</li> <li>環境に配慮した物流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物量の低減</li> <li>環境安全を通じたコミュニケーションによるイトーキファン獲得</li> <li>環境対応へのマインド醸成</li> </ul>
対応するマテリアリティの重点テーマ						

人々が生き生きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する
 資源循環を促進し、生態系保全に寄与する
 カーボンニュートラル社会の実現に貢献する
 透明性と信頼の経営を確立する

社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る
 持続的に収益を向上させるはバリューチェーン全体に通底しています。

## トップメッセージ



働き方そのものを  
提案する企業に進化し  
高みを目指す

代表取締役社長

湊宏司



## トップメッセージ

### 社会から信頼・尊敬される 企業(会社)になるために

はじめに、公正取引委員会から物流業務の委託内容において規定に違反するおそれがあるとして2024年11月28日に行政指導(警告)を受けたことについて、ステークホルダーのみなさまにご心配、ご迷惑をおかけすることになってしまいましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。本件については、物流事業者様との取引適正化に向けた是正処置を行い、2025年3月17日をもって公正取引委員会への報告を完了いたしました。

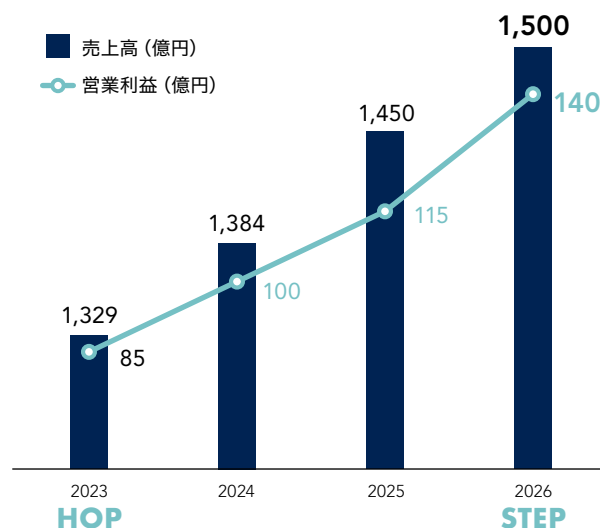
📄 ▶ コンプライアンス対談: 特集版P7

私は常々、「社会から尊敬される企業(会社)にならなければいけない」と社員にメッセージを発信してきました。どんなに業績が良かったとしても、それが規範に反することをして得た利益だったならば、何の意味もなく、また、そのような企業(会社)は長続きするはずがないと考えているからです。

それにもかかわらず、このようなことが起こった最大の原因は、社会の変化に対するアンテナが低く、変えるべき悪しき商慣習を変えることができなかったことと猛省しています。当然のことながら、経営陣をはじめ社員一同、これまで以上にコンプライアンス体制を強化し、引き続き、再発防止活動および独占禁止法をはじめとする法令順守のための意識改革を徹底していきます。

### 営業利益は悲願の100億円を突破

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の1年目であった2024年度は、売上高から最終利益までの全段階において過去最高を更新し、私が重要な経営指標のひとつとして掲げている営業利益は100億円を突破しました。これは、オフィス構築が人的資本投資の一手であると広く認知



され、オフィス市場が活性化していることを受けて、しっかりと提供価値の向上が図れていることと、構造改革の効果によるものと認識しています。

結果、ROEは13.8%に向上し、PBRも1倍を大きく上回ることができました。加えて、もうひとつの重要な経営指標である従業員エンゲージメントスコア(会社に対する誇り)もさまざまな取り組みの結果、82.5%まで上昇し、世界のエクセレントカンパニーと肩を並べられる水準に達するなど、非財務的な企業価値も着実に高まってきました。

2025年度も増収増益を見込んでおり、本中期経営計画の最終目標である営業利益140億円、ROE15%は確実に達成したいと考えています。引き続き、資本コストと株価を意識した経営を実践し、少数株主保護の観点も踏まえた企業価値の向上を目指していきます。

### オフィス市場はブルーオーシャン

人口減少の加速や在宅勤務の定着により、オフィスビジネスは市場のピークアウトが懸念されていました。確かに、家具販売の領域はコモディティ化が進み、差別化が難しいレッドオーシャンです。私が社長に就任する前は、イトーキもそこから抜け出せず苦しめられていました。しかし、それはもはや過去の話です。

コロナの収束に伴い、在宅勤務に慣れた社員が再び出



## トップメッセージ

社したくなるオフィスのあり方を経営者が真剣に考えるようになり、直近では、オフィスは生産性を上げるための設備機能として、コストではなく「人的資本への投資」と捉える流れが一気にきています。

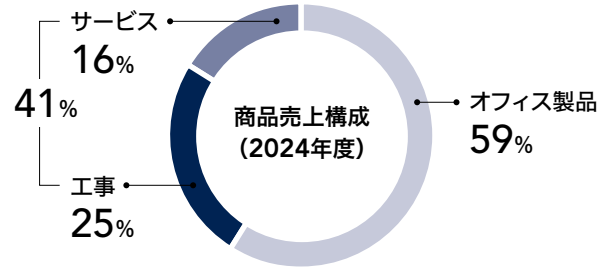
また、少子高齢化で人手不足が深刻化していますが、一番頭を抱えているのは大都市より地方、大企業より中小企業です。こうした企業の経営者も、採用や離職の問題解決にオフィスが重要な役割を果たすことに気づき始めています。その結果、従来はコスト削減の対象であったオフィス構築が、違った角度で注目を集めるようになってきました。

また、経営者が求めているのは、単に居心地が良いオフィスではなく、社員のやる気や生産性を高めるオフィスです。オフィス投資を人的資本投資と捉えるならば、感覚ではなく、デジタルデータなど科学的根拠の活用によって、空間と働き方や生産性の因果関係を明らかにし、企業ごとの特性に応じた空間の改善を継続的に行う必要があります。つまり、「オフィスを作って終わり」ではなくなり、ここにも広大なブルーオーシャンが出現しつつあるということです。もはや余ったお金でオフィスを贅沢にする、というような話ではなく、企業理念や企業文化、さらには社員を大切にしている企業かどうか、「オフィス」のあり方で評価される時代へと変わってきているのです。

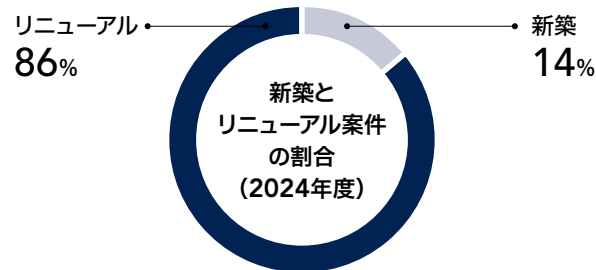
▶ オフィス市場の動向：P29

▶ イトーキの未来設計（パーパス）：特集版P3

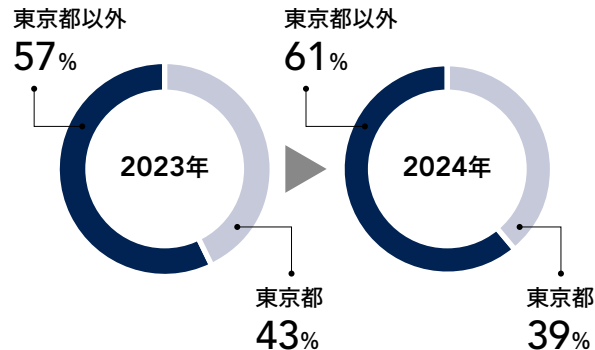
### 「プロダクト単体」から「オフィス空間」へ



### リニューアル案件が着実に増加



### 採用課題を背景に東京都以外の案件が増加



## ワークプレイス事業の高収益化が加速

主力のワークプレイス事業の粗利率はV字回復を経て一段と良好化しています。その理由の一つは2024年7月に実施した価格改定の効果が挙げられます。私がイトーキに来て問題だと感じたのは、売上至上主義による安売りによって自らの価値を毀損していることでした。そういった考え方とは決別し、本来の提供価値を高め、それを正しく訴求する方針へ転換したことが功を奏しています。しかし、私はもっとファンダメンタルの部分での変化に目を向けています。

私たちは、オフィス家具を売る領域を「Office1.0」と定義しており、現在のワークプレイス事業の売上の6割を占めています。数字からは依然として家具売りがメインのように見えますが、空間デザインや内装工事を含む領域である「Office2.0」の割合が高まって現在の姿になっています。

「Office2.0」の領域では、お客さまを交えたディスカッションを経て導き出した最適な働き方を実現するオフィスレイアウトや、スペックインする什器を空間デザイナーが提案し、内装工事まで当社で請け負うスタイルがスタンダードになっています。つまり、家具を売るモデルから、上流から入ってオフィスを提供する、もっと言えば働き方そのものを売るモデルに進化していることが、ワークプ





## トップメッセージ



レイス事業の高収益化をもたらしています。この領域において欠かせないのが、空間デザイナーの存在です。機能やテクノロジーは、ロジカルが優先する無機質な世界ですが、お客さまの感性に訴えるデザインの世界は別物です。価格競争と決別するうえでも、デザイン力を磨き、ロジカルにプラスしてデザインで選ばれるようにしたいと思っています。そのため、この3年間で社長直轄部門にしたほか、デザイナーを120名から180名へと大幅に増員してきました。あわせて、製品のブランド戦略を推進するため元ソニーの田幸宏崇氏をスカウトし、2025年6月に新たなプロダクトブランド「NII」をローンチしました。

もう一つのポイントは、リニューアル案件が売上の8割強を占めている点です。入札段階で価格競争に巻き込まれやすい新築に対し、リニューアルは元請けとなって付加価値を創出しやすいため、案件単位の粗利率が新築よりも圧倒的に高くなっています。しかも、このところ増えている地方の中小企業案件ほど、上流工程から入ってすべてを任せただけのことが少なくありません。加えて、資材価格の高騰によって、新築からリニューアルに切り替えるお客さまが増えてきている傾向にあります。

粗利率の良化は、短期的には価格改定の効果が大きいものの、中長期的には「Office2.0」の比率上昇や、地方・

中小企業のリニューアル案件の拡大が主因になってくると考えています。そのため、新たな課題として、大都市圏に軸足を置いてリソース配分していたことがボトルネックとならないよう、柔軟かつ効率よく全国をカバーする体制を検討しているところです。

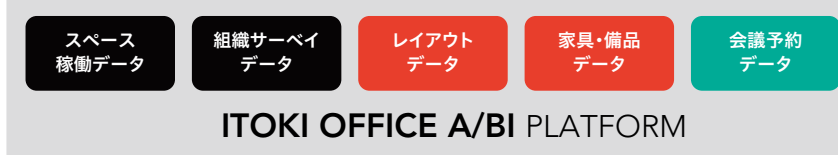
### 「オフィスは作ってからが勝負」の時代に

これまでのオフィスは、過去からのデータや経験に基づいて設計されてきました。しかし、これからは仮説に

#### ① オフィス運用をサポートするアプリケーション



#### ② データを集約・統合・活用するプラットフォーム



顧客課題を発見し  
開発へ展開

#### ③ データを活用した コンサルティング



24/2/14発表

## トップメッセージ



よってつくられたオフィスが実際はどのように利用されているのかを検証し、改善を図っていくことが重要になる、と考えています。当社ではこの領域を「Office3.0」と定義し、モニタリングで得たデータを分析し、見える化したオフィスの課題に対応するオフィス改善施策を提言、実行するためのソリューション「Data Trekking」をリリースしました。昨年度の受注目標を40件としていましたが、予想を上回る60件を受注しており、お客さまからの期待の高さを感じています。

「Office3.0」の領域は、単に新たな商材が増えたという次元ではありません。「Office2.0」までは引き渡したら終わり、というフロービジネスですが、お客さまに伴走してオフィス改善のPDCAを回す「Office3.0」までやれるようになると、フローからストック型のビジネスに変わり、稼ぐ力も安定的なものになります。また、オフィスを利用する

のは人間ですから使い方も絶えず変化します。その変化をデータで見える化できれば、むしろオフィスを作ってからが勝負の時代になる、と見ており、2025年度以降は、このビジネスモデルの転換を本格化させていきます。

### 設備機器・パブリック事業も成長途上

2024年度の業績で少し元気がなかったのが設備機器・パブリック事業です。納入先の工事進捗が人手不足や資材高騰の影響により遅延していることが原因で、計画を下回りました。

もっとも、倉庫の無人化・省人化のトレンドに変化はなく、SAS（シャトル台車式自動倉庫システム）等の引き合いも増えているため、先延ばしになっている案件が集中する2026年度の営業利益は計画の30億円を十分に狙える状況にあります。

キーになるのは、連結子会社で研究施設向け実験用設備などを提供しているダルトンの収益構造改革です。同社

は設備機器・パブリック事業の売上の過半を占めており、ここに上流から入る付加価値モデルを適用するとともに、イトーキとの人材交流によって改革を支援しています。もともとポテンシャルのある会社ですから、その効果が既に表れ、案件が増えはじめており、これからの展開に大いに期待しています。

なお、設備機器・パブリック事業の課題である開発およびエンジニアリング人材の確保については、ベトナムのハノイ工科大学出身の優秀な学生のリクルートが順調に進捗しています。

### 女性が出る杭に

2024年度は、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境をつくるため、「Professional」「Pay for Performance」「Retention」をキーワードとする新たな人事制度を導入しました。「平等一律、前例踏襲、指示待ち」という課題に対し、プロフェッショナルな人材を育て、





## トップメッセージ

成果を上げた社員にはしっかりと報い、多様な人材が活き活きと働き続けることができるようにするという宣言です。これを実践するため、本中期経営計画においては100億円の人的資本投資枠を設けています。

2024年度は中期経営計画の発表後に、「それぞれの『働く』が、ここにある」というキャッチコピーで、約1000名の社員が参加する全社イベント「OUR ITOKI OUR STORY」を開催しました。自分にとっての「働く」について、舞台上に登壇して思い思いに発表をしてもらい、頑張っている人、いい仕事をしている人を全社に周知させることを狙ったイベントで、大いに盛り上がりました。ただし、私の真の意図は、会社が何を提供できるかではなく、社員自身が会社のために何ができるかを考え、挑戦し、成長していく風土を醸成することにあります。そういう人材を育てることが企業価値を高めるドライバーになると考えているからです。

こうした取り組みを続けている中で、女性活躍推進の成果が明確になってきたと感じています。一般職から管理職への昇格希望者を募集したところ、応募者の女性比率が大幅に上昇したうえ、合格者においては40%を女性が占めるという結果になりました。当然ながら、管理者登用において性別における忖度は一切していません。先日も新任課長研修に顔を出しましたが、明らかに女性社員の目の輝きが変わっているのを感じ、素晴らしい変化だと思いました。

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P39

## サクセッションプランにも着手

ガバナンスについても抜本的に変えていきます。企業が持続的に成長していくためには、取締役会には正しい緊張感があり、仮に権力を振りかざし会社を私物化する経営者が現れたら、排除される仕組みになっていなければなりません。そこで、まずは2025年度から社内取締役と社外取締役を同数にしました。また、取締役会の実効性を高めるため、今のイトーキに必要なスキルベースで社外取締役のメンバーも見直しを行いました。コンプライアンスを徹底するために元警視庁副總監の田中俊恵氏を迎えたことに加えて、三井住友フィナンシャルグループで要職に就かれていた川崎靖之氏を招聘しました。川崎氏には資本コストと株価を意識した経営のドライバーになっていただくことを期待しています。



さらに、社長就任4年目に入り、後継者の育成を考える時ではないかと思ひ、執行役員一歩手前の40代の管理職層から16名を選出し、「次世代経営者アカデミー」を開設しました。2025年度はサクセッションプランにも着手し、いきあたりばったりにならないよう、経営人材のパイプラインをしっかりと築いていきます。

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P43

## 2025年度の重点課題は デジタル・デザイン・グループ・ コンプライアンス

ここで2025年度の重点課題をまとめます。一言でいうと「デジタル・デザイン・グループ・コンプライアンス」です。1つ目の「デジタル」は、「Office3.0」の領域で成果を上げることと、6月に基幹システムをクラウド化しましたのでオペレーショナル・エクセレンスの追求に取り掛かります。2つ目の「デザイン」は、「デザインのイトーキ」と言われる取り組みを強化します。3つ目の「グループ」は、本体で実践した成功モデルをグループ会社に展開し、連結での収益力を高めます。特に、ダルトンやイトーキマーケットスペースなど連結業績に一定の影響のある会社の変革は、スピード感をもってやり遂げ、事業ポートフォリオを強化します。4つ目の「コンプライアンス」は冒頭でお伝えしたとおりです。



## トップメッセージ

### 社員エンゲージメントの先に 目指すゴールがある

最後に、今後の抱負を語らせていただきます。『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションを、すべての社員が理解し、体現しているという状態にすることが、私に課された究極的なテーマであると認識しています。この点については、エンゲージメントスコアの会社に対する「誇り」だけでなく、会社への魅力、仕事へのやりがい、未来への希望、すべての項目が劇的に上がっていることから、順調に進んでいると認識しています。引き続き社員エンゲージメントを最大限に高めるために、変革の流れを止めないように手綱を締め、高みを目指していきます。

代表取締役社長

湊 啓司

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P38

## 人件費：ファシリティコスト

### 人件費 VS ファシリティコスト

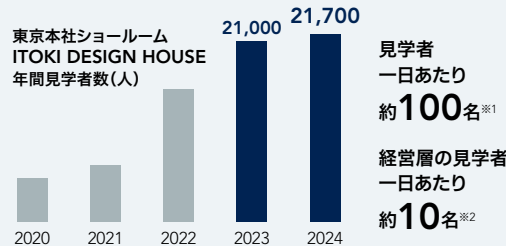
ファシリティに投資し、社員のやる気を促した方が、人件費を上げるより、効率が良い(レバレッジが利く)



<考え方> 場所：丸の内、賃料：毎月4万円/坪、一人当たりの必要面積：3坪の前提でファシリティコストは年間144万円/人(4万円×3坪×12か月)。丸の内にオフィスを構える会社の人件費を1,200万円/社員と想定(平均給与800万円に社会保険料等を加算)

### オフィス投資への意識変化

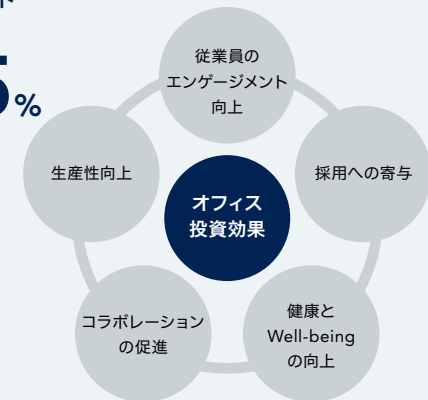
コロナ後にオフィス投資への注目は集まり、ITOKI DESIGN HOUSEの見学者数は2年連続2万人超え



※1 2022年12F改修、2023年13F改修、2024年11F改修。数値は概算  
 ※2 経営層は、会長、社長、CEO、取締役などを含む。数値は概算

### 人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

エンゲージメントスコア「誇り」  
**82.5%**



エンゲージメントサーベイ  
 「家族や知人に薦めたい」スコア  
 非改修拠点→改修拠点<sup>※1</sup>



インターンシップ応募数  
 改修前→改修後<sup>※3</sup>



地方の営業利益率  
 非改修拠点→改修拠点<sup>※2</sup>



インターン生の本採用率  
 改修前→改修後<sup>※3</sup>



※1 2024年度単年比較

※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における、営業利益率。2024年度単年比較

※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較





## 管理本部長 財務資本戦略メッセージ

# エクイティスプレッドをさらに良化させ、株主・投資家のみなさまの期待に応える

常務執行役員 管理本部長  
田中 有美



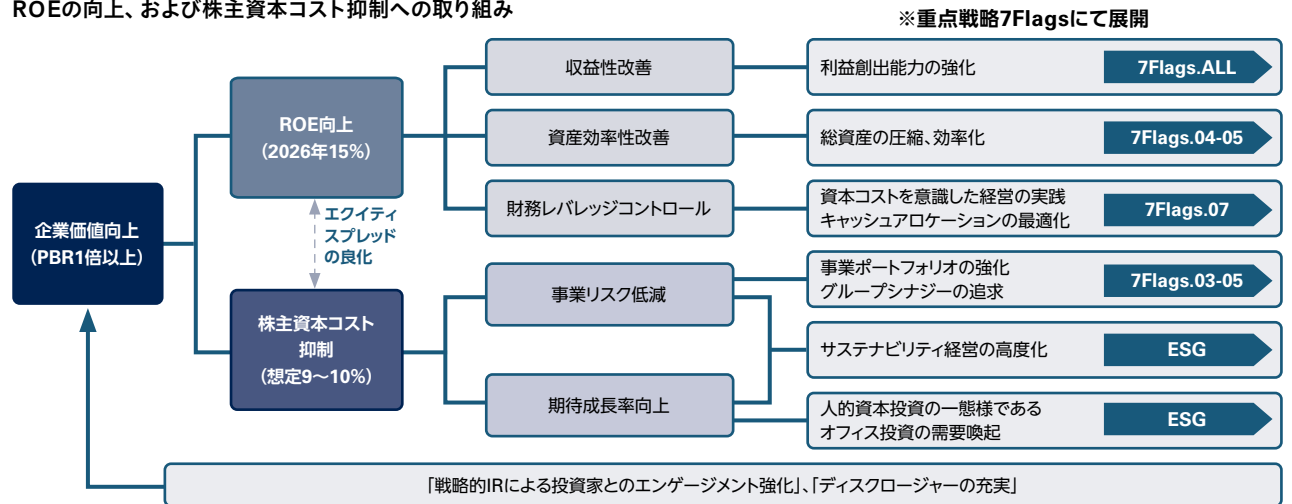
### 管理本部長就任にあたって

2025年度より常務執行役員管理本部長に就任した田中有美です。イトーキは外部の目でも湊社長の方針が浸透し、非常に収益性に対する意識の高い会社になっていると感じます。しかしながら、バランスシートにまで意識が向いている人はまだ限られており、PLだけでなくBSにも目を向け、イトーキの企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役役に就任された川寄取締役と連携し、資本コストと株価を意識した経営というところでも積極的に役割を果たしたいと考えています。

### 資本コストを意識した財務資本戦略

イトーキは財務資本戦略の基本方針として、資本コストを意識した企業価値の向上を目指しています。開示している想定株主資本コスト (CAPM) は9~10%と高めに設定しています。この前提で株主・投資家のみなさまの期待に高いレベルで応え、エクイティスプレッドを拡大していくため、高収益化フェーズと位置づける本中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の最終2026年度ではROE15%、営業利益率9%、そして絶対額として売上高1,500億円、営業利益140億円を目指しています。

### ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取り組み





## 管理本部長 財務資本戦略メッセージ

また、イトーキは、本中計の重点戦略である7FlagsおよびESG戦略と紐づけてエクイティスプレッドのさらなる良化に取り組んでいます。イトーキはかつて6年間も業績予想未達で終わっており、株価が継続的に下落した経緯があると聞いています。そのため、「コミットした数字は必ず達成する」という姿勢を強く意識し、フォーキャストの精度向上に努めていきます。

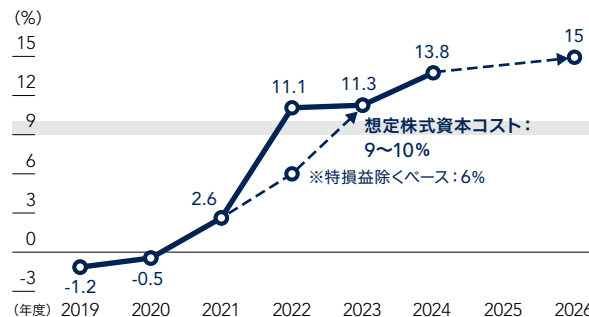
### 2024年度の業績振り返り

2024年度は、リニューアルやオフィス移転の需要を取り込み、売上高が1,384億円（前年度比4.1%増）と3期連続の増収となる中、構造改革の成果により、2期連続で過去最高益を更新しました。特に営業利益は前年度から15億円増加し、念願の100億円台に乗せました。売上総利益が29億円伸び、賃上げ、ショールーム兼本社オフィスのリニューアルオープン、DX投資による販管費の14億円増を吸収できました。売上に比例して増加した売上総利益は21億円ですから、8億円ほど収益性が向上したと言えます。セグメント別には、設備機器・パブリック事業が案件の後ろ倒しで減収減益となりましたが、主力のワークプレイス事業が業績を牽引しました。

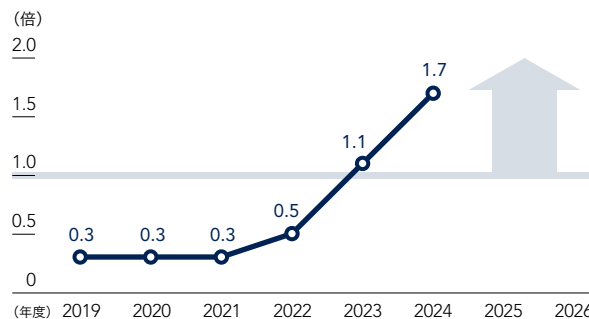
一方、物流事業者さまへの過去の実働部分に係る対価相当分として1.5億円、およびシンガポール連結子会社ターカス社の制裁金支払い5.7億円を引き当て計上しましたが、資産の効率化で得た売却益を特別利益として計上しましたので、当期純利益は71億円（前年度比1.6%増）となりました。ご迷惑をおかけしたコンプライアンス問題の影響を2025年度に持ち越さないようにしています。

バランスシートに関しては、DX投資によって無形固定資産が増加しました。資本市場との対話を踏まえ、自己株式の取得を実施し財務レバレッジを高めたため、純資産は前年度末から56億円減少し、493億円となり、自己資本比率は40.9%

### ROEの推移



### PBRの推移



（5.0ポイント低下）となりました。財務レバレッジを前年度の2.1倍から2.4倍に高めた効果と、売上高当期純利益率が4.4%から5.2%に改善したことにより、ROEは13.8%（2.5ポイント上昇）となり、エクイティスプレッドが拡大し株価のPBRも1.7倍まで高まりました。さらに配当も増額しましたので、株主総利回り（TSR）も大きく上昇しました。株価に関してはPBRだけでなくPERも二桁に達し、十分とは言えないまでもイトーキの成長性が徐々に見直されているものと考えています。財務の安定性も重視していますので、レバレッジは適切に管理していきます。

## ROICと事業ポートフォリオの管理

イトーキは、事業活動におけるハードルレート、すなわち加重平均資本コスト（WACC）を8%程度とし、ROICをPLとBSの両面から高めていきます。資産効率化に関しては、政策保有株式の見直し、非事業資産の売却など、保有資産の最適化を継続して進めていきます。

2024年度のROICは、9.1%となりました。事業別ROICは今後の課題ですが、事業別ROAについては、ワークプレイス事業が12.2%（前年度比1.4ポイント上昇）、設備機器・パブリック事業は6.9%（同0.8ポイント上昇）となりました（P79 11年間の財務・非財務データ参照）。今後は「Office3.0」でサブスクリプションモデルを確立し、より資産収益性の高いビジネスモデルへの進化を狙っています。2025年度以降はこの点に注力し、ワークプレイス事業の高収益化を目指します。従って、事業ポートフォリオの利益構成は、事業別に見ればワークプレイス事業への依存度が一層高まりますが、「Office2.0」や「Office3.0」のウエイトが上がることで安定性は向上すると考えています。さらに、設備機器・パブリック事業の売上の過半を占める連結子会社ダルトンの構造改革に資金を投じていますので、次期中計では事業別に見ても事業ポートフォリオは強化されると見えています。

## キャッシュアロケーション

本中計ではM&Aを含む戦略投資枠250億円、R&D枠50億円、設備投資枠100億円に加え、人的資本投資に100億円を割り当てています。また、株主還元も強化する方針です。投資については、業務効率化を目指したDX投資を継続するとともに、生産設備への投資も老朽化対応だけでなく、生産効率の向上を目指し戦略的に行っていくべく検討しています。事業拡大へ向けての戦略的投資も視野に入れていきます。





## 管理本部長 財務資本戦略メッセージ

「Office3.0」領域のデータビジネスは2026年度売上高30億円を目標にマナイズモデルの構築を進めています。今後の収益への貢献が期待できるこれらの新規事業への投資に加え、M&Aによる事業ポートフォリオの強化も視野に、最適な投資配分を検討していきます。戦略的投資については、リスク分析をしっかりと行い、リターンを重視した投資を実行していきたいと考えています。

2024年度の営業キャッシュフローは、前年度中に支払手形を全面的に廃止したことに加え、下請法に従って支払いサイトを短縮したため、マイナス10億円となりましたが、2025年度中にサイクルは平準化するとみています。なお、バランスシートにおいては、売掛金管理、在庫管理について全社的な取り組みを始めています。また、グループ経営を推進し、資金管理の在り方を見直し、グループとしての資金効率の最大化を図ります。各子会社が個別に資金を管理している現状の体制から、グループ全体としての資金管理ができる体制を整えることで資金の効率化を図り、キャッシュフローの改善につなげていきます。

成長投資を上回る営業キャッシュフローを生み出すことで、フリーキャッシュフローもポジティブにし、安定的な株主

還元を確保することが理想と考えています。ただし、イトーキは大きな変革期であり、成長のための投資を抑制することは得策ではないと考えており、短・中・長期の視点で財務の健全性を維持しながら、成長投資にしっかりと資金を回せるようにマネージしていきます。

### 信用格付けの取得と買収防衛策

2024年度は信用格付けを取得しました。結果は、収益性の良化を背景にR&IよりシングルAマイナスという高い評価をいただきました。また、財務体質が強化され、時価総額も拡大しましたので、遅ればせながら買収防衛策を廃止しました。

### 2025年度の業績見通し

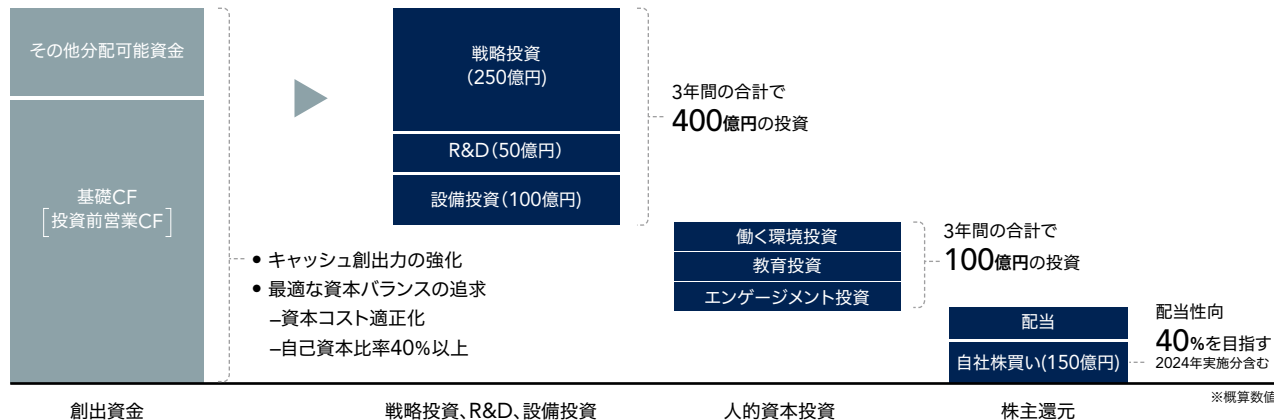
2025年度の業績については、売上高1,450億円（前年度比4.7%増）、営業利益115億円（同14.1%増）としています。特に、ワークプレイス事業の営業利益は19.3%増の96億円を見込んでいます。足元の商談状況を踏まえ、引き続き売上拡大が見込まれる中、「Office2.0」の比率上昇と「Office3.0」の上乗せにより、高収益化が一層進むと見ています。半面、設

備機器・パブリック事業の営業利益は、需要に手ごたえを感じているものの、建設業界の人手不足や資材の高騰で納期の延期が長引くと見て、3.1%減の18億円を予想しています。

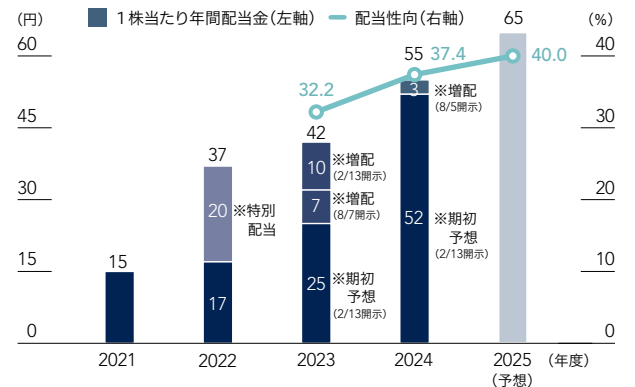
### 株主還元と経済的価値

2024年度の株主還元は、当期純利益の拡大により、配当性向を37.4%に引き上げ、1株当たり年間配当金を55円（前年度比13円増配）としました。2025年度は配当性向の目安を前倒しで40%に引き上げ、年間配当金65円を目指します。自社株買いについては、キャッシュ創出力、財務状況を踏まえながら機動的に実施していきたいと考えています。

イトーキは今後、「Office3.0」の領域でも事業を拡大し、ストック型ビジネスにシフトすることで、オフィス市場の環境の変化が事業へ与えるリスクを低減できると考えています。また、セグメント別の事業管理を強化することで、事業ポートフォリオ全体の収益性・資産効率性を改善し、ROEを上げていきます。エクイティスプレッドを大きく広げ、株主価値を押し上げていくエクイティストーリーを描いています。



### 1株当たり年間配当金の推移





## ステークホルダーとの責任ある対話（株価を意識した経営）

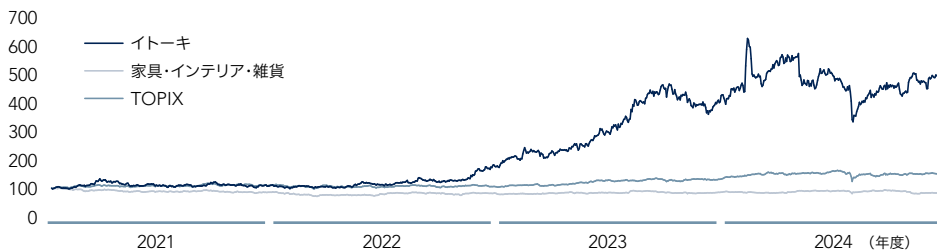
### 面談の状況（年間延べ対応回数）

機関投資家・アナリストとの対話 **220**回 ※各種説明会を含む

### 主な対応者

投資家面談	代表取締役社長
証券会社主催カンファレンス	取締役常務執行役員
スモールミーティング	常務執行役員
決算説明会	コーポレートコミュニケーション統括部長
事業説明会	IR・SR部長
	IR課長

### 株価推移（2020年12月末を100とした時の相対株価）



### マクロ動向分析

- コロナ禍以降の緩やかな景気回復
- 人的資本経営の浸透や人材確保の課題を背景としたオフィスリニューアル需要の高まり
- リモートワーク・ビデオ会議の普及に伴うオフィス家具ニーズの多様化
- グローバル経済・国際情勢の動向による影響

### 業績・個社分析

- 10年間のオフィス事業主要4社の増収率は平均4%増
- 人的資本経営を背景としたオフィス需要の拡大と地方への伝播
- デザインを強みに、サービスを起点としたオフィスの付加価値を提供、リニューアル案件に注力

2024年は営業利益が100億円に到達し、5期連続の増益、2期連続で過去最高益を更新しました。中期経営計画に向けて順調に推移しており、収益性については株主・投資家のみなさまから高く評価いただいております。

人的資本経営を背景に地方へも広がりを見せるオフィス需要の成長性と、リニューアルを中心に付加価値の高いオフィス環境を提供するビジネスモデルの優位性、さらにOffice3.0領域などの新たな成長ドライバーなどをテーマに引き続き対話を重ね、持続的な成長力を訴求していきます。

### 主なテーマや株主の関心事項

- 中期経営計画1年目の進捗
- 地方へのオフィス投資の広がり
- オフィス市場の今後の予測と当社の方向性
- リニューアルと新築案件の状況
- 中計重点戦略の進捗
- Office3.0ビジネスモデル構築の進捗
- ビジネスモデルの強み、特長
- 設備機器・パブリック事業の詳細
- 経営のリーダーシップの状況
- 社内エンゲージメント向上の背景

### 経営陣へのフィードバック

#### 四半期IR状況報告レポート

決算発表後に実施する投資家・アナリストとの面談でのコメントを集約し、課題、次施策の報告

#### 株価関連指標・株価情報

市況および当社株価、出来高等の分析を報告

#### 取締役会へのフィードバック

#### 半期株主構成状況

株主、投資家との対話状況および半期毎の株主構成、投資者の期待値や課題報告

#### 資本コストと株価を意識した経営

年度決算開示に併せて決算補足説明資料にて取締役会に上程し適時開示

### 透明性と信頼を高めることで、中長期的な企業価値向上を目指す

当社は経営陣のコミットメントのもと、ステークホルダーのみなさまと良好な関係を構築するためのコミュニケーション活動を重要視しています。なかでも即時性・公平性・わかりやすさを特に意識しており、透明性高く説明責任を全うすることで当社に対する信頼と共感を高め、中長期的な企業価値向上を目指しています。

### IRを通じた対話と開示で企業価値向上に取り組む

株主・投資家との関係構築に向けたIR体制の充実が求められる中、「資本コストと株価を意識した経営」や人的資本経営・開示へのIRの責務は大きいと認識しています。正確かつタイムリーな情報開示と株主・投資家のみなさまとの対話を通じて適正な株価形成に努めるとともに、経営へのフィードバックを通じて企業価値向上に取り組んでいきます。

コーポレート  
コミュニケーション統括部長  
IR・SR部長  
木場 満



コーポレート  
コミュニケーション統括部長  
IR・SR部長  
IR課長  
山崎 拓也







# Strategy for Realizing Our Vision

ビジョン実現に向けた戦略





## RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

## 高収益化フェーズ

持続的な  
成長力を高める

## 概要

経営環境は、コロナ禍を契機として、デジタル化の加速、ワークスタイルの多様化、人的資本投資の進展、エンゲージメントおよび生産性に寄与するオフィスの在り方・位置づけの変化など、「働く」における大きな変化点にあります。

このような変化に対応するとともに、『明日の「働く」を、デザインする。』を実現するため、「持続的な成長力を高める」をテーマに中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」を策定しました。

当計画は、重点戦略「7Flags」および ESG戦略を掲げ、施策の実現を通じて、2026年に売上高1,500億円、営業利益140億円、ROE15%の達成を目指します。

## 経営目標(連結KPI)

	2024年度実績	2026年度目標
売上高	1,384億円	1,500億円
営業利益	100億円	140億円
営業利益率	7%	9%
ROE	13%	15%

▶ 「RISE TO GROWTH 2026」の詳細は、Webサイトをご参照ください。  
セグメント別については、P23以降をご参照ください。

## 重点戦略 7Flags

構造改革プロジェクトを進化させ課題解決を図るとともに、環境変化対応および「持続的な成長力を高める」ため、7つのFlagを重点戦略と位置づけました。Flag1・2・3が主に収益、Flag4・5がコスト、Flag6が中長期成長の基盤となる人材（人事制度改革、人的資本投資）、Flag7がキャッシュアロケーション、「資本コストと株価を意識した経営」に寄与します。これらにより事業ポートフォリオを強化します。なお、Flag2は、オフィス業界の競争のルールを変えるべく、データおよびAIを活用したユニークなビジネスモデルの構築を目指します。

- Flag 1 Office1.0/2.0領域<sup>※1</sup>** 新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する
- Flag 2 Office3.0領域<sup>※2</sup>** オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する
- Flag 3 専門施設領域** 物流施設領域・研究施設領域において開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する
- Flag 4 高収益化** グループ生産供給体制の再編と社内ITインフラの刷新により生産・業務効率を高める
- Flag 5 グループシナジー** イトーキ単体で実施した構造改革プロジェクトによる成功体験をグループ会社に水平展開し、グループシナジーを追求する
- Flag 6 人的資本** 人事制度改革を軸に、社員一人ひとりの主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する
- Flag 7 財務戦略** 中長期の観点から、成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する

※1 Office1.0: プロダクトベースの商品販売事業 / Office2.0: 空間ベースの商品ソリューション提供事業

※2 Office3.0: 働き方ベースのオフィスDX事業





# RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

## 中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗

	2026年KPI	2024年成果	2025年方向性	参照ページ	関連するマテリアリティ
<b>Flag 1</b> Office1.0/ 2.0領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上: +10%成長(2023年比)</li> <li>営業利益率:10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業利益率:7.9%(2023年度6.5%)+1.3pts</li> <li>本社オフィス兼ショールーム(ITOKI DESIGN HOUSE)のリニューアルオープン</li> <li>サプライチェーン改革を踏まえた、大型商談の受注</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「オフィス投資が人的資本経営に効く」考え方のもと、新築に加え、地方も含めたりニューアル需要の獲得推進</li> <li>空間デザイン、プロダクトデザインのシームレス化による魅力的なオフィス空間の創出</li> </ul>	▶ 特集 P13、14	
<b>Flag 2</b> Office3.0 領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>単年度売上高:30億円</li> <li>3年間の累積投資額:25億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンサルティングサービス「Data Trekking」提供開始</li> <li>燈、RFルーカスとの協業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネスモデル構築の推進</li> <li>会議室不足ソリューション「Reserve Any」販売(2025年7月)</li> </ul>	▶ 特集 P15、16	
<b>Flag 3</b> 専門施設 領域	<ul style="list-style-type: none"> <li>売上高:300億円</li> <li>営業利益:20億円</li> <li>開発体制の強化: +50名以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究施設向け新ブランド「MAGBIT」発売(ダルトン)</li> <li>ハノイ工科大学人材登用</li> <li>防災シェルター特殊扉、自動調剤ストッカーの開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門施設領域向け設備の商談の強化</li> <li>自動調剤ストッカーの販売開始、防災シェルター特殊扉の国内展開</li> </ul>	▶ 特集 P17、18	
<b>Flag 4</b> 高収益化	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造原価+物流費:5%削減(2023年比)</li> <li>1人当たり営業利益の増加: +50%(2023年比)</li> <li>累積IT投資:80億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イトーエンジニアリングサービス吸収合併、ソーア社子会社化、エンジニアリング本部の立ち上げ</li> <li>伊藤喜オールスチール、ダルトン+不二パウダルの吸収合併を決定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産、物流、エンジニアリング体制の推進</li> <li>伊藤喜オールスチール、ダルトン+不二パウダルの吸収合併に伴う各種再編の推進</li> <li>SCMシステムの稼働(2025年6月)</li> </ul>	▶ 特集 P11、12	
<b>Flag 5</b> グループ シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結グループ会社営業利益率:2%改善(2023年比)</li> <li>グループ外キャッシュアウト:30億円削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダルトン構造改革プロジェクト開始</li> <li>ダルトン商品内作拡大検討開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダルトン経営改革の深化</li> </ul>	▶ 特集 P19、20	
<b>Flag 6</b> 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント:85%</li> <li>女性管理職比率:13%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント:82.5%</li> <li>女性管理職比率:13.6%(2025年1月より)</li> <li>グループ間異動による適正配置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント:85%</li> <li>女性管理職比率:13%</li> </ul>	▶ 特集 P21、22	
<b>Flag 7</b> 財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> <li>キャッシュアロケーション戦略投資/R&amp;D/設備投資400億円、人的資本投資100億円、配当性向40%を目指す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配当性向:37.4%(期中に10円増配)</li> <li>株主優待の開始</li> <li>格付A-の取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な資金調達への検討</li> <li>配当性向40%の予想</li> </ul>	▶ P16-18	
<b>E</b> 環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境中計記載項目</li> <li>▶イトーキグループの中期環境計画2026:P51</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境中計記載項目</li> <li>▶中期環境計画 2026(2024~2026年)を参照ください</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境への取組記載項目</li> <li>▶環境への取り組み:P51</li> </ul>	▶ P51	
<b>S</b> 社会	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害件数:0件</li> <li>不休業災害件数:0件</li> <li>イトーキグループでの人権ワークショップ開催件数:3件/年</li> <li>サプライチェーン調査における人権対応率:75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害件数:0件</li> <li>不休業災害件数:3件</li> <li>イトーキグループでの人権ワークショップ開催件数:1件/年</li> <li>サプライチェーン調査における人権対応率:75%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社安全衛生委員会での情報連携と協議継続</li> <li>安全監査・パトロール実施範囲の拡大(当社事業所・グループ会社)</li> <li>人権ワークショップをグループ会社に拡大</li> <li>サプライヤーに対するE-Learning機会提供を検討</li> </ul>	▶ P63	
<b>G</b> ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレーム率 社内目標値以下</li> <li>法令違反件数:0件</li> <li>重大なリスク事案<sup>※1</sup>の発生件数:0件</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレーム率 社内目標値以下</li> <li>法令違反件数:0件</li> <li>重大なリスク事案<sup>※1</sup>の発生件数:2件<sup>※2</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質問題の未然/再発防止や発生時の早期対応</li> <li>品質スキルの向上</li> <li>グループリスクマネジメントの高度化</li> <li>コンプライアンス研修等のリスク感度向上施策の実施</li> <li>契約書審査体制の強化などの法務体制強化</li> <li>監査機能の強化</li> </ul>	▶ P69	

※1 適時開示事由に該当するようなリスク事案

※2 物流業務に対する公正取引委員会からの行政指導(警告)、連結子会社であるTarkus Interiors Pte Ltdに対するシンガポール競争・消費者委員会からの制裁金支払命令



# Business Strategy

## 事業戦略

イトーキは、オフィス家具のリーディングカンパニーとして、ワークプレイス事業および設備機器・パブリック事業を通じて、お客さまの価値創造に寄り添い、働く環境の未来をともに築いています。

### 2事業の全体像 (事業ポートフォリオ)、 事業領域

▶ P24-26

イトーキの事業ポートフォリオの現在と中計最終年度の収益構造、どんなところでイトーキの製品・サービスが使用されているかを説明します。

### 主な価値提供領域と イトーキグループの強み

▶ P27

130年超にわたり培ってきたイトーキグループの強みにより提供している価値について説明します。

### 2事業、市場動向、 海外戦略

▶ P28-32

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業の事業戦略のポイント、中計1年目の振り返り、SWOT、オフィス市場の動向、海外戦略を紹介します。







## 2事業の全体像 (事業ポートフォリオ)

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業の2つの事業領域において、「働く」を基軸に、人々の暮らしを取り巻くあらゆる環境に対し、企業・組織・個人が抱えるさまざまな課題を総合提案力でサポートしています。

### ワークプレイス事業

2024年度実績

売上高  
**1,022** 億円

営業利益  
**80** 億円

ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもと、お客さまごとの働き方に合わせた最適な「働く環境」を実現するため、製品・サービスを提供することにより、これからの時代の「働く環境」づくりをリードします。

働く人々が「集合して働く」環境づくりのための製品・サービスのほか、在宅ワークや家庭学習のための家庭用家具などの「分散して働く」環境を支える商品、さらに企業の働き方戦略や働く環境整備のためのサーベイやコンサルティングサービスなどをトータルで提供することで、あらゆる空間における「働く環境」づくりを支援しています。

### 設備機器・パブリック事業

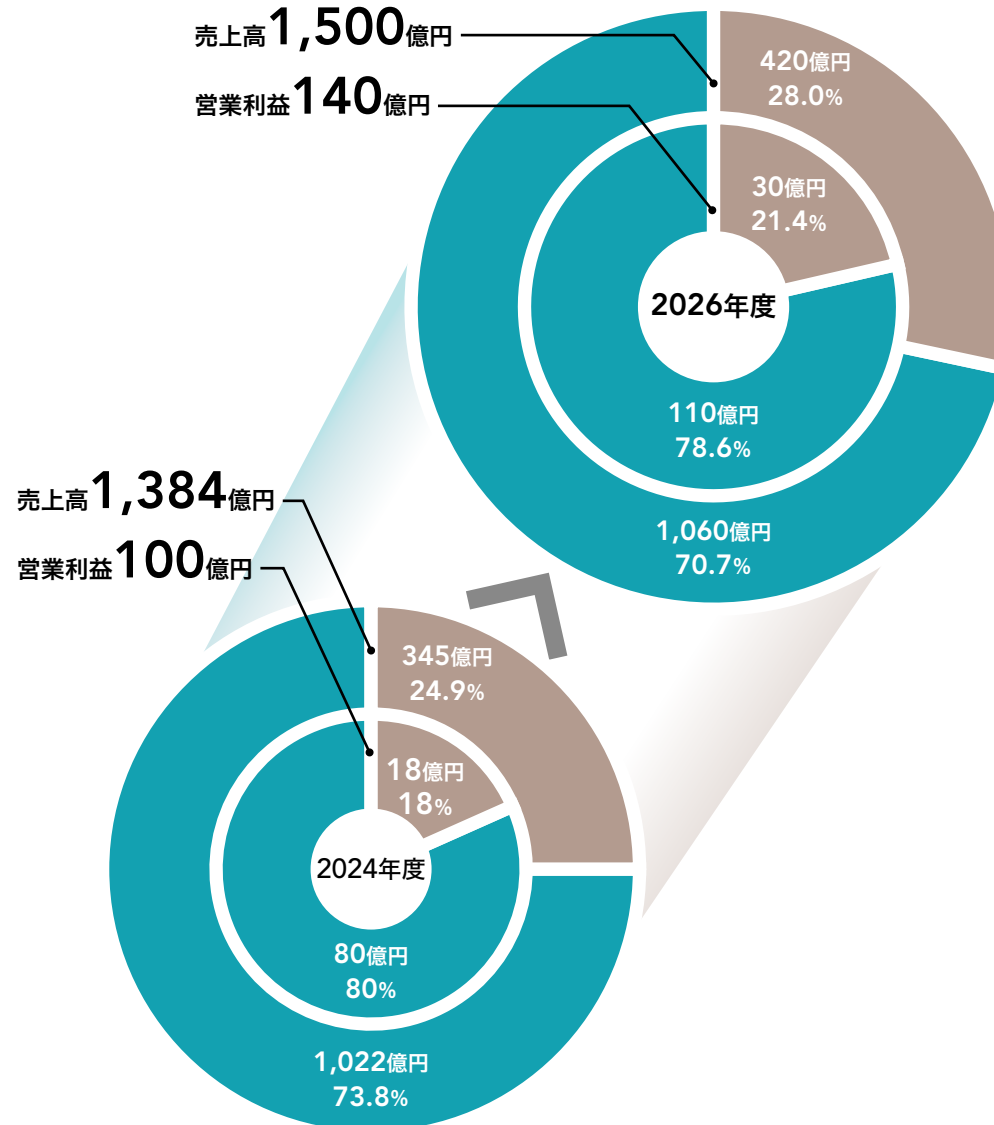
2024年度実績

売上高  
**345** 億円

営業利益  
**18** 億円

社会インフラを支えるためのものづくりや物流施設、人々が集う公共施設に対して安全で魅力的な商品を提供することにより、社会・経済の発展に貢献します。あらゆる価値創造の現場における社会や働く人々の安心・安全に寄与する商品を提供しており、公共施設において魅力ある環境・空間づくりをサポートするための製品・サービスを通して地域の活性化にも貢献しています。

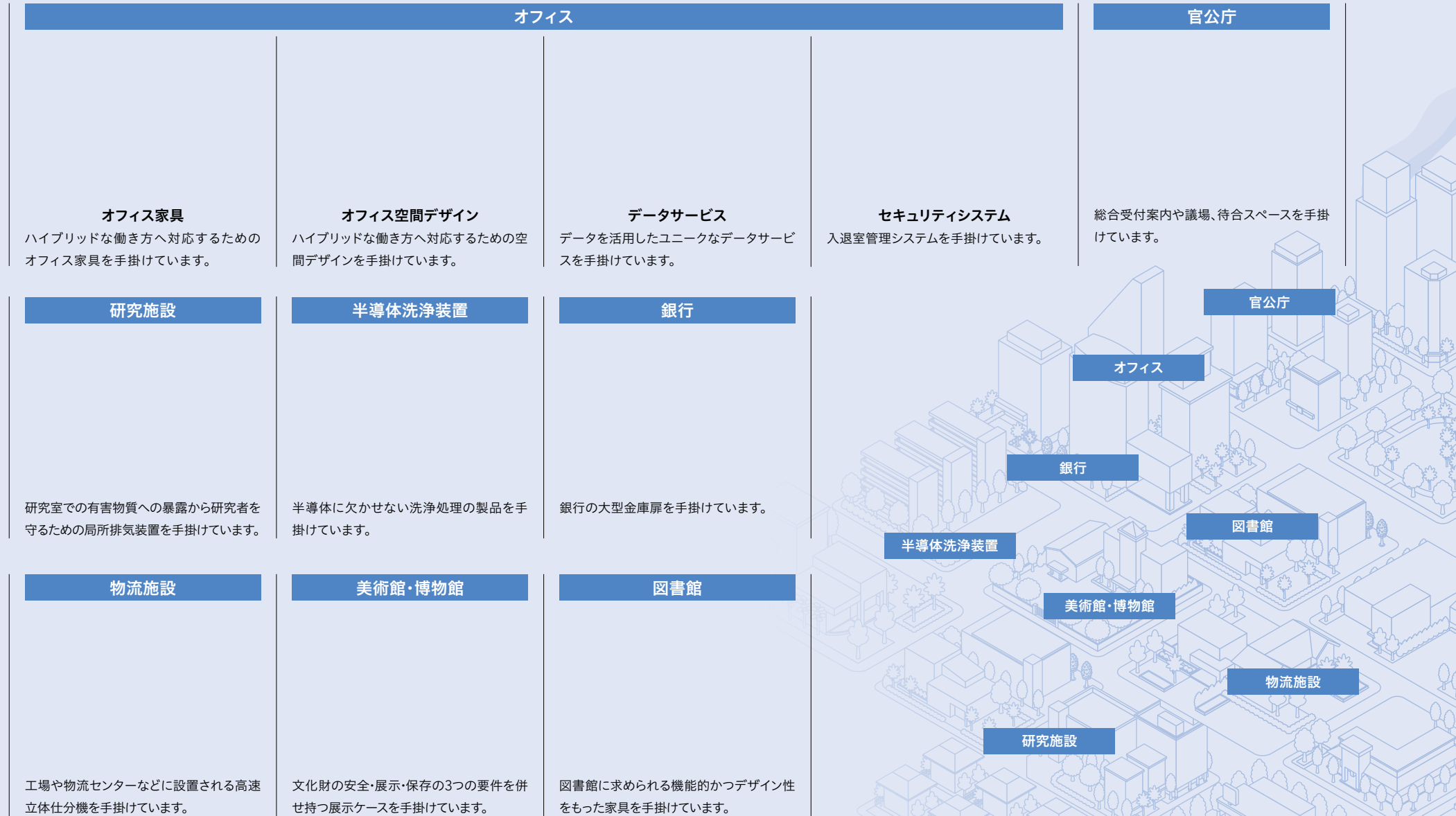
▶ 主要製品・サービスはP32ご参照





## 事業領域

イトーキは、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもと、お客さまごとの働き方に合わせた最適な「働く環境」づくりをドメインとしています。過去より培われた「Tech×Design based on PEOPLE」を強みとして、このドメインを深耕するとともに、Office3.0におけるデータビジネスを具現化し、ドメインを拡張していきます。

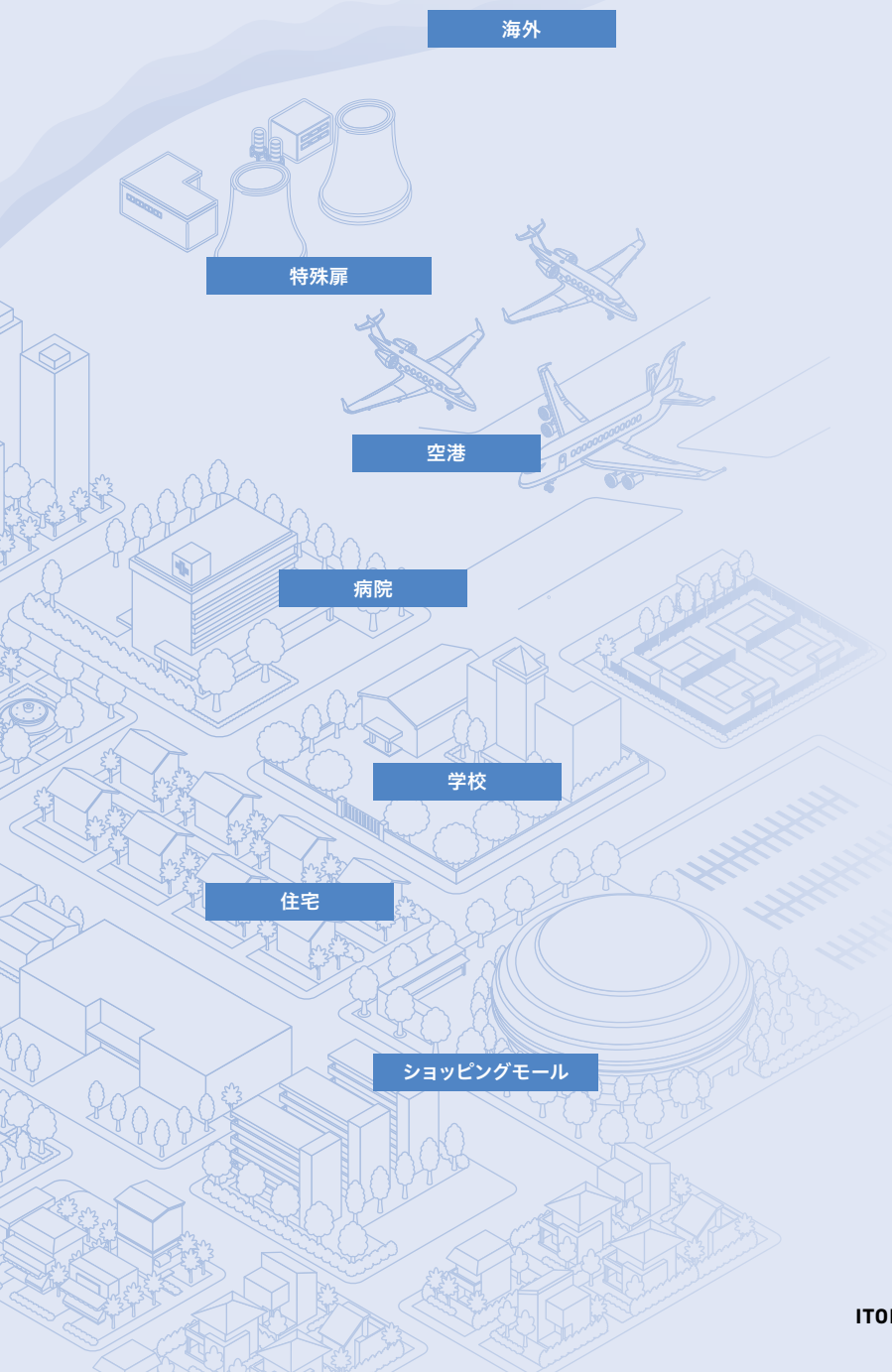


写真枠をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。





# 事業領域



海外

特殊扉

空港

病院

学校

住宅

ショッピングモール

病院

待合のスペース、病室スタッフステーション、診察室を手掛けています。

空港

ラウンジスペースを手掛けています。

海外

内装工事を手掛けています。

学校

教室

アクティブラーニングエリア、教室等を手掛けています。

ランドセル

未来に向かって大きく羽ばたく子どもたちのためのランドセルを手掛けています。

サイネージ

学校、公共交通機関、商業施設、公共施設などのデジタルサイネージを手掛けています。

住宅

はたらく・まなぶ・くつろぐ、目的に合った家庭用家具を手掛けています。

ショッピングモール

ショッピングモールにおける店舗の商空間を手掛けています。

特殊扉

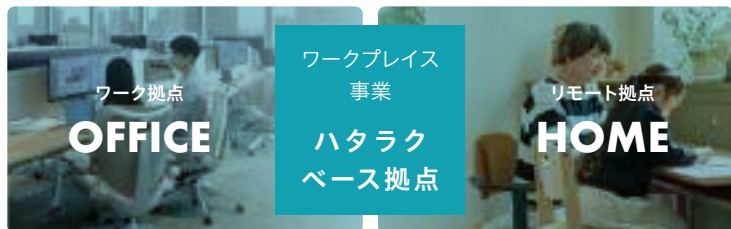
遮蔽扉・水密扉・気密扉・強化扉といったさまざまな扉を手掛けています。

写真枠をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。



## 主な価値提供領域とイトキグループの強み

創業当時から社会にとって新しく役に立つものを広めるチャレンジ精神と「創意・工夫」を多様な人材に引継ぎ、さまざまな先駆的な取り組みを実行してきた実績・ノウハウと、130年超にわたり培ってきた信頼がイトキグループの強み。これを、「Tech×Design based on PEOPLE」と表しています。



**Tech×Designの強みを活かし、「働く」の社会課題を解決していく。**



**TECH**



**DESIGN**

**Based on PEOPLE**

※プロダクトの外観を構成する色（カラー）、素材（マテリアル）、仕上げ（フィニッシュ）の略

それぞれの強み（丸枠）をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。





# ワークプレイス事業

## 事業戦略のポイント

**Office1.0/2.0領域**：新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する

### 施策1：商品力強化を通じ、体験価値を訴求

- デザイン性向上によるブランドプレゼンスの向上
- デジタル機器と融合した家具開発
- 海外販売体制の見直し

### 施策2：空間一体での付加価値提案

- 空間デザイン領域の体制強化
- コンサルティング領域の拡大と深化

**Office3.0領域**：オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する

### 施策1：新規データサービスの開発

### 施策2：AI企業との協業および資本提携

## 中期経営計画1年目の振り返り

### 成果

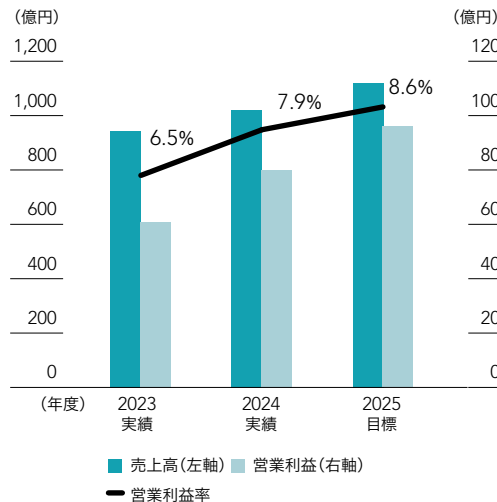
- 高付加価値提案による収益力の向上
- コンサルティングサービスの強化・拡大
- ワンストップ体制の再構築による営業力の強化と収益力の強化（イトーキエンジニアリングサービス吸収合併等）
- 原価低減に資する製造体制の構築

### 課題

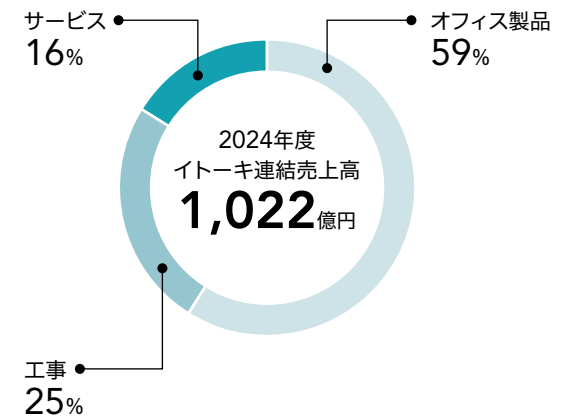
- ブランディング強化による提供価値の最大化
- データビジネス（Office3.0）の基盤構築
- スマートファクトリー化による工場原価率の低減
- 調達機能強化によるコストダウン

<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tech×Design based on PEOPLE</li> <li>• スマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発と提案</li> <li>• オフィス空間設計コンサルティング</li> <li>• ABWに基づく、新たな働き方、および生産性向上コンサルティング</li> </ul>	<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 人的資本投資、生産性向上、エンゲージメントを意識した「新しい働き方」への理解浸透</li> <li>• コストから投資へ、経営者層の経営課題として認識されるオフィス投資の在り方</li> <li>• 堅調な首都圏オフィスビル新築と2次移転、地方都市再開発</li> <li>• 地方都市の採用課題を背景にしたオフィスリニューアルの広がり</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外市場の深耕</li> <li>• 販管費率の低減</li> </ul>	<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 原材料高騰による製造原価率の上昇</li> <li>• 物流コストの上昇</li> <li>• グローバル経済の動向</li> <li>• パンデミックによる景気の下押し</li> </ul>

売上高／営業利益／営業利益率



商品売上構成



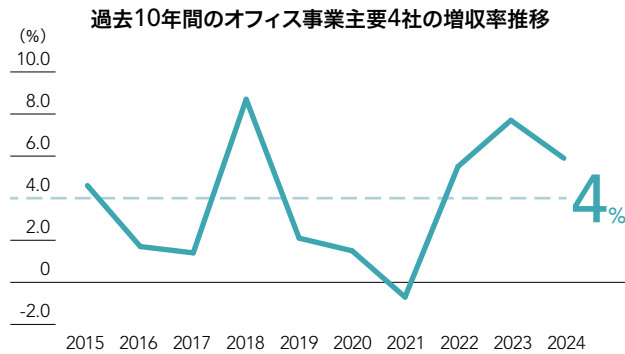


## オフィス市場の動向

日本のオフィス市場は約8,400億円と言われており、新築需要予測や人的資本投資を背景に、今後も堅調に推移すると推測されます。総市場における主要上場企業の構成比は5割強であり、今後も市場浸透が見込まれます。イトーキは主にリニューアル案件において、空間設計・デザインを起点に付加価値の高いオフィス空間の提案を推進しており、近年では人材確保の観点からオフィス需要が地方へと広がりを見せています。

### 10年間のオフィス事業主要4社の増収率

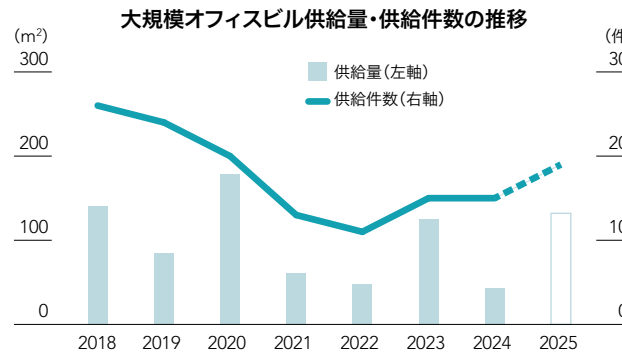
平均約4%の成長



出典：各社の決算短信

### 森ビルの新築需要予測

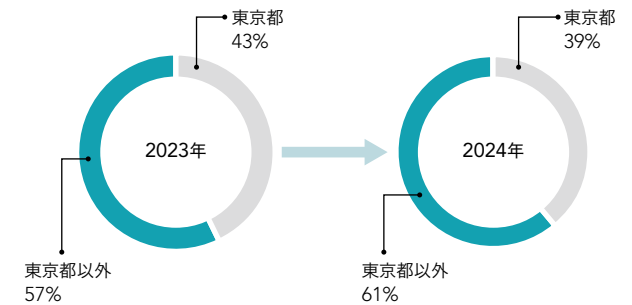
2025年度は供給量・供給件数ともに増加



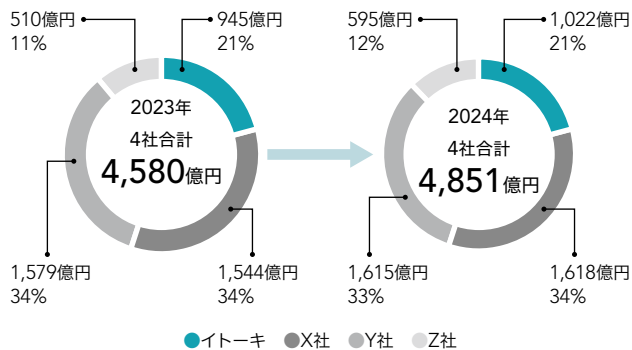
出典：森ビル株式会社 東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2025

### オフィス需要 (東京都と東京都以外、2024年度イトーキ実績)

採用課題を背景に東京都以外の案件が増加

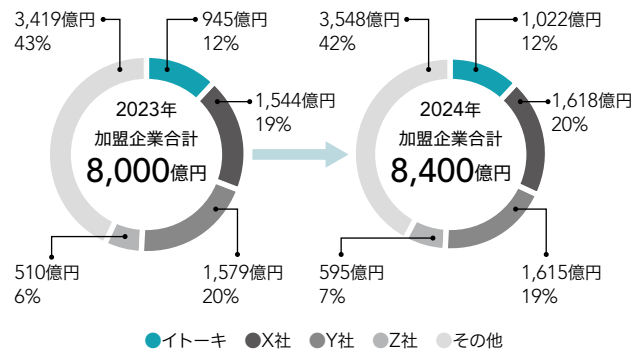


### シェアの状況 (4社合計)



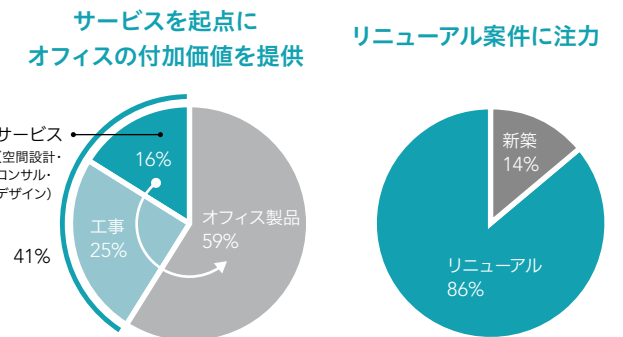
出典：各社の決算短信

### シェアの状況 (日本オフィス家具協会加盟)



出典：各社の決算短信、日本オフィス家具協会 事業報告参考

### オフィス事業の構成 (2024年度イトーキ実績)



出典：当社 2024年12月期決算補足説明資料



## 海外戦略

イトーキグループの海外事業は、東南アジア、中国を中心に展開をし、連結売上高に占める売上構成比は10%弱となっています。今後は、人口増加による市場拡大が見込めるASEANを中心に、さらなる成長を目指すとともに、グローバルガバナンスの観点から、海外事業会社のコンプライアンスの強化も推進していきます。

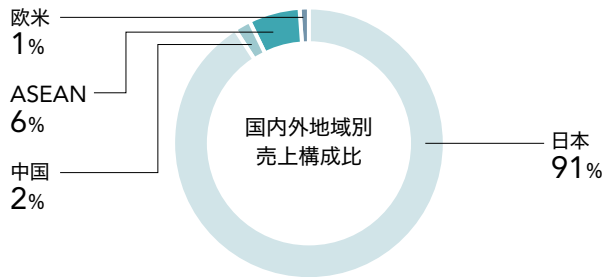
### 海外(ASEAN・中国)

#### 次なる成長に向けた新収益源の掘り起こし

- 海外市場向け商品開発強化、販売チャネル開拓推進
- ターカス社(シンガポール)事業の強化・拡大
- パートナー企業との連携強化と新たなアライアンスの模索

#### コストを意識した経営の徹底

- 中国における生産、販売体制の再構築
- グローバル市場を意識した最適生産地



### 東南アジア、中国を中心に事業を展開

海外事業は、東南アジア、中国を中心に事業を展開していますが、現状は事業の大半をシンガポールの連結子会社ターカス社による内装工事が占めています。また、オフィス家具ビジネスは日系企業を中心に展開しています。ここ数年はコロナ禍の影響もあり厳しい状況でしたが、工夫次第でビジネスを伸ばせると考えています。

海外事業の拡大には、日系企業のみならず現地企業へのビジネス拡大が肝となります。そのために、現在は当社の強みであるオフィスの空間デザインを前面に出した「デザイン推し」をキーワードにした展開を目指しており、まずは、中国の上海で取り組みを進めています。

### 事業拡大と合わせて、グループガバナンスの強化

海外事業では、事業拡大とコンプライアンス強化を同時に進めています。2024年、ターカス社は現地の当局より、競争法違反行為を行ったとして制裁金の支払いを命じられました。

本件をうけ、当社では、再発防止策の徹底を図っています。具体的には、ターカス社の状況をより細かく、かつ、タイムリーに把握し、問題を未然に防げるようガバナンス体制を強化し、ターカス社以外の関係会社についても関与を高めるなど、グループ全体としてガバナンス体制を強化しています。



### イトーキの中長期的な成長には海外事業の飛躍が不可欠

イトーキの中長期的な成長には海外事業の飛躍が不可欠です。人口増加が続くベトナムやインドネシア、購買力のある中国などアジア諸国をメインターゲットにしなが、他地域への進出も視野に入れながら、計画を立てて進めることが重要です。そのために、単年度の収支重視から、先行投資やM&Aも含めて5年後には大きな収益が見込めるようにダイナミックに発想を転換して計画を立案・推進していきます。さらに、オフィス家具販売だけでなく日本国内で展開しているOffice2.0、3.0のビジネスを海外に持っていき、上流工程からプレゼンスを発揮することが成長の鍵になると考えています。

海外事業は、未来に向けた成長の余地が大いにあります。長期での勝ち筋を明確にし、10年後には、全社売上高の3~4割を構成したい、そのような意気込みをもって、社員に国際本部で働きたい、海外で自己実現したいと言ってもらえるような事業にしていきたいと考えています。





# 設備機器・パブリック事業

## 事業戦略のポイント

中期経営計画の重点戦略7Flagsの03を担い、物流施設領域・研究施設領域において開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する

### 物流施設

#### SASの多品種展開

- 需要拡大する冷凍食品市場向け開発
- 小型化によるさまざまな現場の自動化対応
- ASEAN等の自動倉庫への展開

#### 保守ビジネスの確立

- データ/IoTを活用した予知保全サービスの開発

### 研究施設

#### 研究施設における新製品投入による拡大

- 顧客タッチポイントの強化
- ASEAN等への展開

#### 成長分野事業の確立

- 創薬/医療分野でのクリーン機器事業確立、半導体製造分野での自動洗浄装置の販売強化

#### 保守ビジネスの確立

- 建築・空調関連技術に裏付けられたメンテナンスサービス事業の確立

## 中期経営計画1年目の振り返り

### 成果

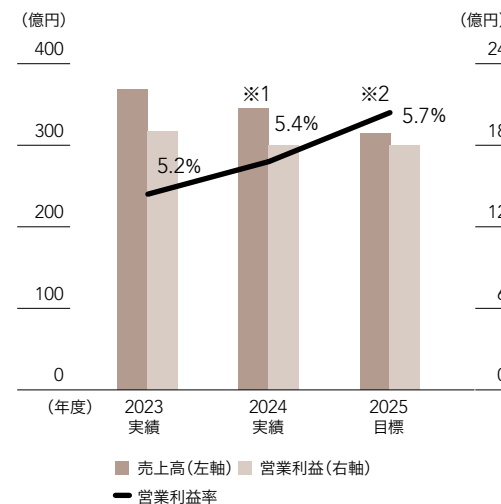
- SASの販売ネットワークの拡大
- 研究施設向け新ブランドの立ち上げ
- 調剤薬局向け薬剤自動ピッキングシステムの共同開発

### 課題

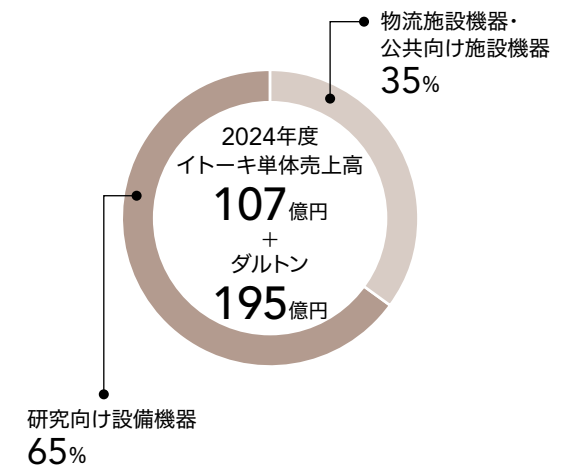
- グループとしての保守・メンテナンス体制の確立
- 新規開発およびスペシャルオーダー品に対応するエンジニアの十分な確保

<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tech×Design based on PEOPLE</li> <li>• メカトロニクス技術の蓄積による信頼性、カスタマイズ対応力</li> <li>• 高速化・小型化を追求したシャトル式立体自動倉庫「システムストリーマーSAS-R」</li> <li>• 高いシェアを誇る研究開発向け設備機器、大型展示ケース等公共施設向け什器、特殊扉</li> </ul>	<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 物流市場における自動化、省人化の潮流</li> <li>• 堅調に推移する日本の研究開発投資</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外市場への展開が発展途上</li> <li>• エンジニアの十分な確保</li> </ul>	<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 原材料高騰による製造原価率の上昇</li> <li>• 物流コストの上昇</li> <li>• グローバル経済の動向</li> <li>• パンデミックによる景気の下押し</li> </ul>

## 売上高／営業利益／営業利益率



## 商品売上構成



## 設備機器商品群

設備機器商品群は7カテゴリーに分類され、研究設備関連が全体の5~6割を占めます。博物館・美術館向け商品では、リーディングポジションにあり、東京国立博物館に大型展示ケースを納入しています。物流・ラック商品では、自動倉庫は実に35年以上に渡り、多くの物流現場に納入してきました。中でも、高速立体仕分け機「SAS」が中小型では出荷台数No.1です。昨今では、これらの技術を応用し、自動調剤機や防災用特殊扉など新たな分野にも展開しています。

### 研究設備機器



**局所排気装置  
ドラフトチャンバー**

化学実験などで有害な気体が発生する場合等、安全のために用いる局所排気装置です。



**連続造粒機器**

高品質の錠剤を実現する製造機器。低コストで高収率、製造コストの圧縮が可能です。

### 公共施設商品



**美術館・博物館用設備**

文化財の安全・展示・保存の3つの要件を併せ持つケースを展示物に合わせて設計対応します。



**図書館用家具**

図書館に求められる機能的且つデザイン性をもった家具を提供します。

### デジタルサイネージ



**デジタルサイネージ**

公共交通機関、商業施設、公共施設など、幅広く設置されています。

### 物流機器・ラック商品



**高速立体仕分け機SAS**

仕分け作業において、スペースを立体的に有効利用した立体高速ピッキング仕分け機です。



**ラック商品・移動棚**

重量棚から軽中量棚まで、多彩な種類の収納システム。棚を密集して使う電動・手動の移動棚です。

### 金融セキュリティ設備商品



**金庫扉・ボルトウォール**

金融機関の「安全」「信頼」のシンボルが金庫扉です。強固なセキュリティ性能を誇ります。

### オフィスセキュリティ設備商品



**入退室管理**

認証者だけを入退室させることで、オフィスの安全を確保します。



**収納セキュリティ**

収納キャビネットの利用権限設定と利用履歴の記録で、重要な情報を守ります。

### 特殊扉



**特殊扉**

安全性が究極まで要求される原子力発電所でも技術が高く評価され、特殊扉業界をリードしています。





# Management Platform Strategy

經營基盤戰略







# 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

## トップメッセージ

イトーキグループは、『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションに掲げ、中長期的な価値向上と社会課題の解決を目指しています。




2024~2026年の中期経営計画では、デジタルテクノロジーとデータを活用したデータドリブン経営を掲げ、社会や市場の変化を先取りした製品・サービスの開発、新たな事業モデルの構築、既存オペレーションの見直しによる構造改革を推進しています。AI・IoTなどの先端技術を活用し、Office3.0に基づく各事業でのDX、業務プロセスや経営管理の高度化、DX人材の育成、基盤整備を進めています。Tech×Design based on PEOPLEという当社の強みをさらに進化させ、変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、新たな価値創出と持続的な成長を実現していきます。

2024年4月30日

代表取締役社長  
**湊 宏司**

## DX宣言

イトーキグループは、ミッションステートメントである『明日の「働く」を、デザインする。』に基づき、強みとするTech×Design based on PEOPLEをさらに進化させ、最先端テクノロジーおよびデータを活用した新しいビジネスの創出と業務改善をDX戦略によって実現していきます。

SYSTEM	DATA	OFFICE WORKER
 <p><b>標準化・簡素化・自動化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要マスタの統合</li> <li>変化に対応できるシステム</li> <li>仕入れ先との連携強化</li> </ul>	 <p><b>連動性・検索性・基盤化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誰でもいつでもアクセスが可能</li> <li>検索性・一覧性・加工性の向上</li> <li>いつでも鮮度あるデータ</li> <li>各フォーキャスト精度の向上</li> <li>これからのAI活用基盤へ</li> </ul>	 <p><b>創造性・柔軟性・公平性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>煩雑な処理に追われず本来の仕事へ専念</li> <li>紙の削減・時間の削減でより柔軟な働き方へ</li> <li>システム・業務の標準化で誰でも正しい処理ができる</li> </ul>

[▶ 詳細はITOKI DX戦略サイトをご覧ください](#)

[▶ 経営戦略と連動したDX戦略、情報セキュリティ：特集版P29](#)

## DX戦略

デジタルテクノロジーとデータの活用により、自ら柔軟性のある「働き方」を実現し、新たな価値を創造することにより『明日の「働く」を、デザインする。』を進化・推進します。

### データドリブン経営 データに基づいた迅速な意思決定の実現

DX推進	<b>データビジネス</b> 社会・顧客の体験価値向上と新規ビジネスの創出	<b>業務効率化</b> 業務プロセスの効率化と従業員の体験価値向上	<b>経営高度化</b> 経営管理の高度化
	<b>デジタル基盤の高度化</b>		
	<b>DX人材</b>	専門人材育成と風土醸成	
	<b>DX基盤</b>	データ・システム基盤整備と情報セキュリティ対策の強化	



## 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

### DXで実現させること

#### データビジネス

#### データを活用した働き方改革コンサルティング

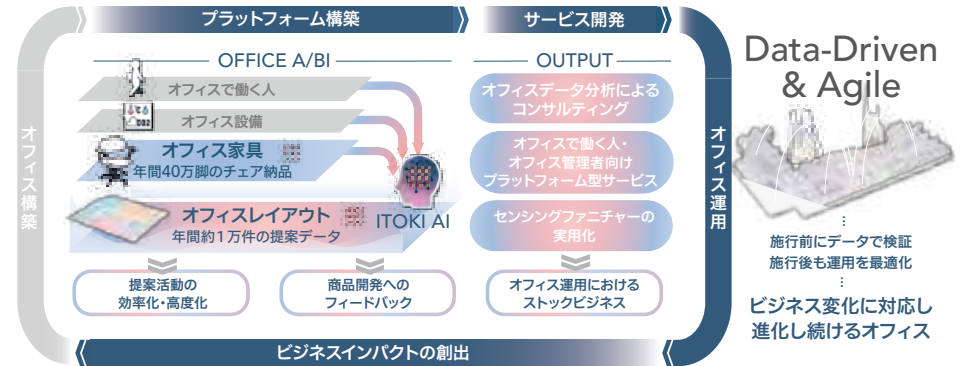
Office 3.0が実現するデータドリブンな事業を展開

#### ITOKI Smart Campusの実現

イトーキの考える教育DX、Tech×Designで実現する「ラーニングスタイル」の新基準。

いつでもどこでも探求・協調・共創できる、学びの環境

- メタバース技術の教育活用
- グループワークAI分析
- 大学との共創



#### 業務効率化

#### 業務効率化

最新のデジタルテクノロジーを活用してサイロ化した業務の効率化を図るとともに、社員の「働き方」を改革しています。

#### ABW (Active Based Working) の実践

最も生産性が高く働ける場所、時間、相手を社員自らが選択する新しい働き方

働く場所にとらわれない環境の構築 – コミュニケーションツール導入やモバイルインフラの整備

- 従業員満足度向上 +10%
- 生産性実感 +15%
- アイディア・知識の共有 +74%
- オフィスコスト削減 10~15%

#### 各現場でのDXによる情報共有と業務効率化

社員の働きやすさを追求

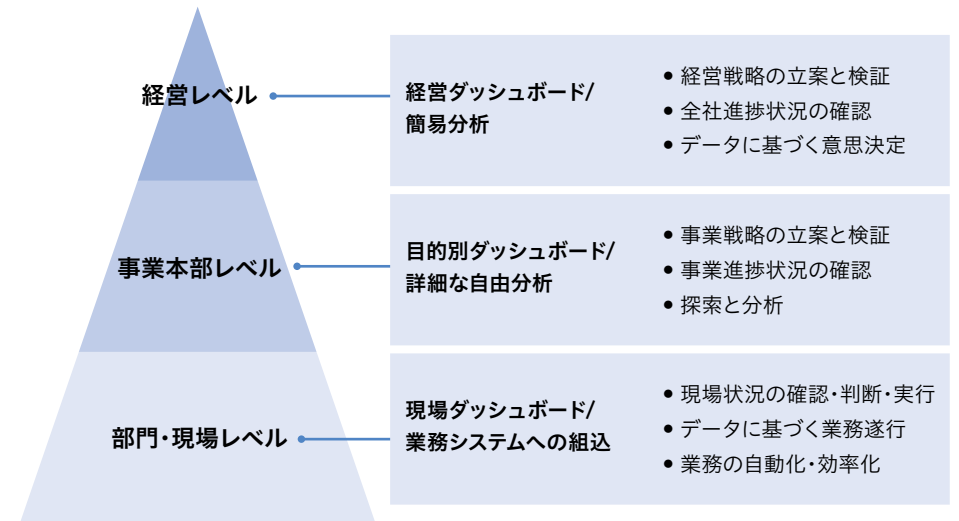
#### Cloud ERPによる業務&データの基盤づくり

各現場が効率化し、より良くなる方向にみんなで向かっていける

データの入力・チェック・共有にかかる工数が削減され、部門間連携・本来業務に注力が可能となるシステムの導入

#### 経営の高度化

統合データ基盤を構築し、経営・本部・部門のそれぞれのレベルにおけるリアルタイムな意思決定をサポートします。よりスピーディーで堅実な経営を目指します。





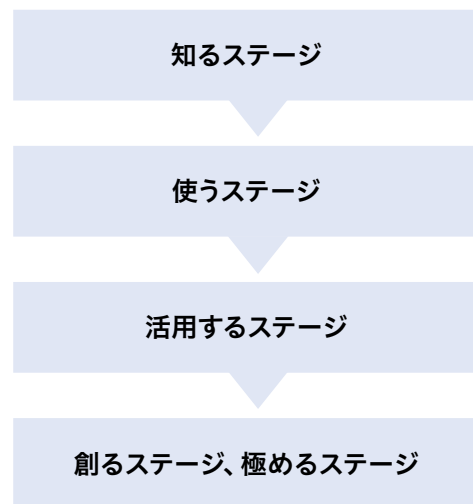
## 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

### DXの基盤整備と体制

#### DX人材

デジタル技術・データを自分ゴトとして捉え、データやツールを利活用し、業務改善による生産性向上や新たな価値創造ができる人材を会社全体で育成します。

#### 5つのステージを定義し、自分のペースでステップアップ



1. キャリアの自己表現
2. 働き方変革
3. 業務改善による生産性向上
4. 新たな価値創造提案

#### DX基盤

デジタル技術・データの活用のためのシステム環境の整備、および情報セキュリティ対策の強化に順次取り組んでいます。

#### DX基盤整備

ロードマップを作成し、システムのクラウド化、およびユーザ環境の刷新により、DX推進に向けた環境の整備を順次進めています。



#### IT基盤の整備

- ロードマップ作成
- 老朽化対策の実施
- データ基盤の整理
- ユーザ環境の改善
- 人材育成プログラム作成



#### IT基盤の構築

- 最新インフラへの移行
- 全社データプラットフォーム構築
- 新規事業基盤構築
- 経営高度化への活用
- イトーキグループへの展開



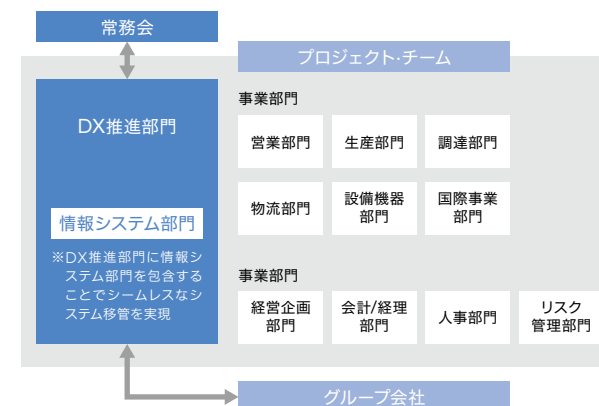
#### IT基盤の活用

- スマートファクトリの実現
- 人材活用への展開
- 新規事業への活用
- 業務改革への活用
- グループ経営への活用

#### DX推進体制

2022年にDX推進本部組織を編成。各ビジネス部門とコーポレート部門と連携し、経営の高度化、経理の高度化、サプライチェーンの高度化に取り組んでいます。

イトーキのDXは、全員参加型DXで全体最適を追求しています。



#### 情報セキュリティとサイバーセキュリティ

社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、DX推進部門/情報システム部門から情報セキュリティ/サイバーセキュリティに関する定期的な監視・報告を実施しています。

情報セキュリティを、事業継続の最大リスクの一つと位置付け、グループ会社を含めたイトーキグループ全体でセキュリティ対策に取り組んでいます。

- リスク管理委員会
- 情報セキュリティに関する各種規定のアップデート
- グループITガバナンス





## 経営戦略と融合した人材戦略

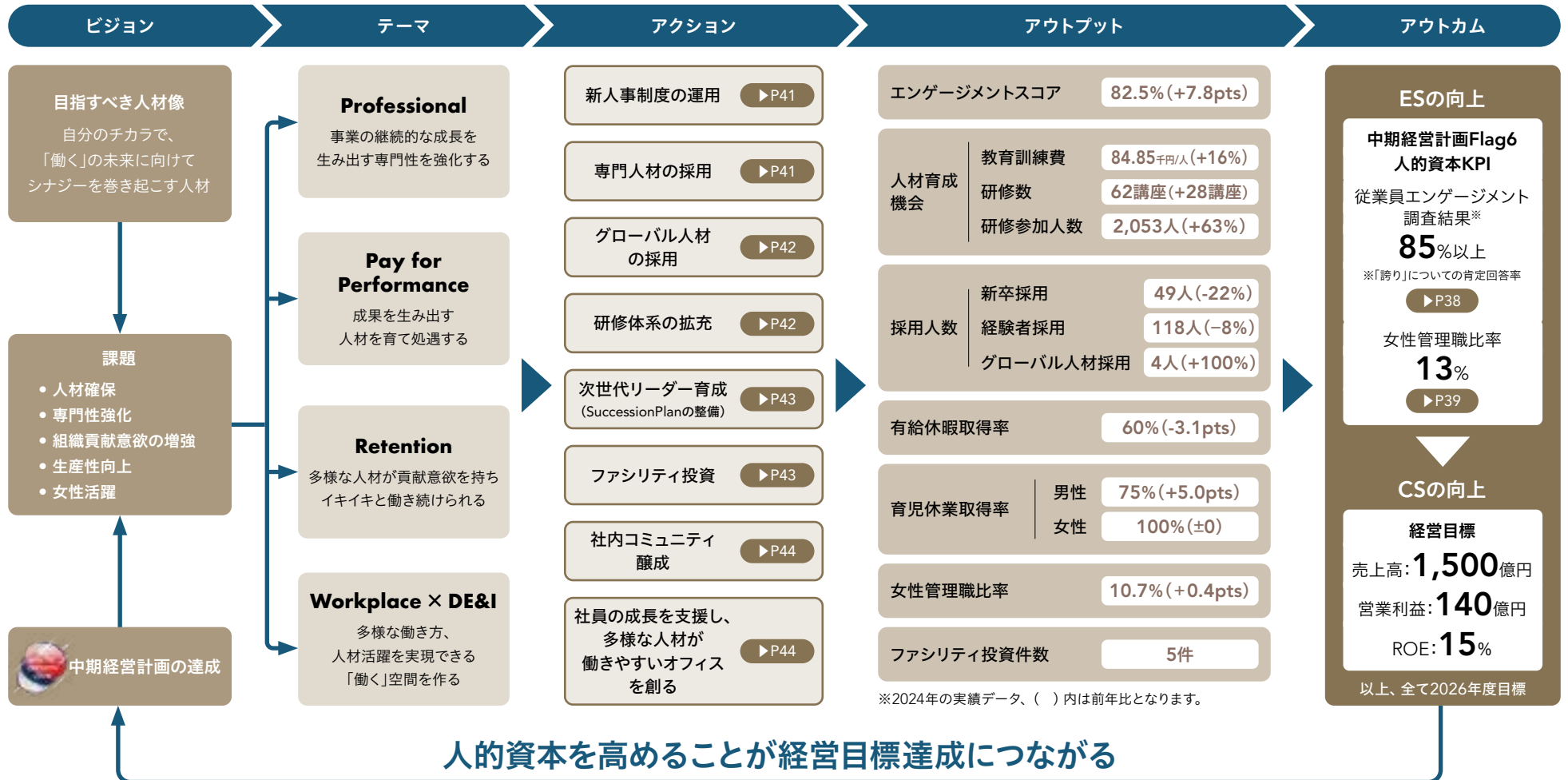
イトーキは、「社員が主役」の人的資本経営を軸に、専門性と多様性を活かした人材戦略を推進しています。本ページでは、その中核をなす戦略フレームを示し、私たちが目指す人と組織のあり方を明確にしています。昨年度に再構築したこのフレームは、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を図るものです。以降のページでは、この戦略に基づく具体的な課題認識やアクションの進捗等について、より詳しくご紹介します。

[▶ 経営戦略と融合した人材戦略：特集版P21](#)

### MISSION STATEMENT

## 明日の「働く」を、デザインする。

### 人的資本戦略の全体像





## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q1 中期経営計画「Flag6 | 人的資本」のKPIの達成状況は？

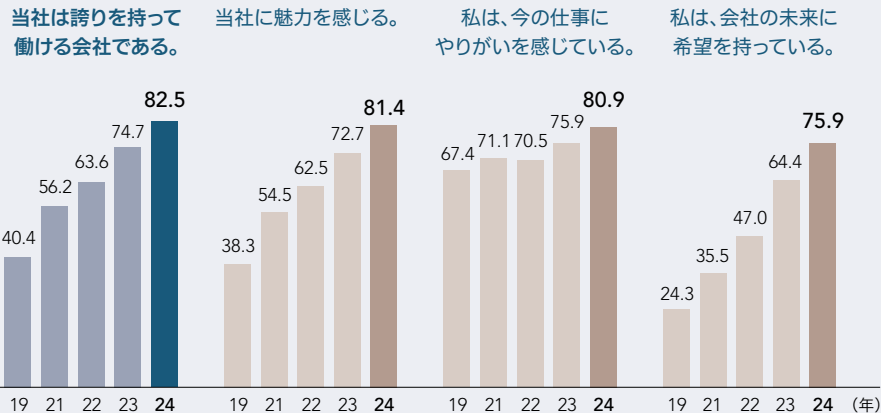
エンゲージメントスコアの向上

特定指標肯定回答「誇り」  
 2024年度 82.5%(+7.8pts) 2026年度目標 85%以上

### エンゲージメントスコアが最高値を更新

イトーキでは、売上高、営業利益、ROEに加え、「会社に対する誇り」を測る従業員エンゲージメントスコアを経営の重要指標の一つとして掲げ、毎年全社員を対象に調査を実施しています。2024年度のスコアは目標の80%を上回り82.5%と、前年比で7.8ポイント上昇し、過去最高を記録しました。さらに、「自社の魅力」「仕事に対するやりがい」「会社の未来に対する希望」といった主要KPIもすべて5ポイント以上上昇し、いずれも過去最高となりました。これにより、当社の4つの主要KPIすべてが過去最高を達成しました。また、エンゲージメント調査の中で「会社がスキルアップのための教育制度を整備しているか」という問いに対する肯定回答率も上昇しており、教育施策が従業員のニーズにマッチしていることがうかがえます。実際に、研修参加者数はこの2年間で倍増しており、社員の自発的な成長意欲が着実に高まっています。

エンゲージメント調査 主要KPI(%)



### エンゲージメントスコア分析による人材施策の深化

エンゲージメントスコア向上の背景には、部門・役職・年代等複数の切り口での分析と、それに基づく施策がありました。例えば、設備・生産部門では「成果が見えにくく評価されづらい」業務特性が浮かび上がり、品質保証やDX部門では「やって当然と思われ、問題が起こると責められやすい」という風土がスコアの低さに影響していました。役職別では、係長・班長層において、業務負荷の高さや評価への不安が課題として認識されました。

これら課題に対し、部門長の業績目標にエンゲージメントスコア向上を組み込むことで、部門特性を踏まえた現場視点の施策が実行されました。また、中間管理職に対してはフォロー研修や面談等の支援を強化しました。

現在、エンゲージメントスコアは高水準で推移していますが、今後は「量」から「質」への転換を推進していきます。対話の質やリーダーシップの強化、職場文化の醸成を通じて、社員一人ひとりが「働きやすさ」だけでなく「働きがい」を実感できる環境を整えることが、真のエンゲージメント向上につながります。さらに、ウェルビーイングの視点も取り入れ、心身ともに健やかに働ける職場づくりを進めます。今後は本体での成功事例をグループ各社へ展開し、それぞれの文化や業務特性に応じた柔軟なアプローチを通じて、グループ全体でのエンゲージメント向上を目指します。

エンゲージメントスコア「本部別」推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
全体	63.6	82.5	18.9
営業本部	68.4	85.7	17.3
設備機器事業本部	58.1	80	21.9
生産本部	51.8	80.8	29
品質保証本部	61.5	88.5	27
商品開発本部	57.4	75.3	17.9
企画本部	75.6	90.9	15.3
人事本部	65	84.4	19.4
国際本部	83.3	90.9	7.6
管理本部	68.8	90.7	21.9
DX推進本部	59.6	78.9	19.3
Web事業統括部	63.2	84.2	21
エンジニアリング本部	—	71.5	—
コーポレートガバナンス本部	—	87.9	—
コーポレートコミュニケーション統括部	—	83.3	—

エンゲージメントスコア「役職別」推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
全体	63.6	82.5	18.9
チームリーダー	57	79.9	22.9
係長	50	84.6	34.6
所長	100	85.7	-14.3
班長	44.4	75	30.6
室長	80	91.2	11.2
支店長	86	100	14
センター長	86.7	100	13.3
課長	78	98.6	20.6
部長	81.8	98.2	16.4
社長(グループ会社)	87.5	100	12.5
統括部長	93.8	100	6.2
本部長	83.3	100	16.7



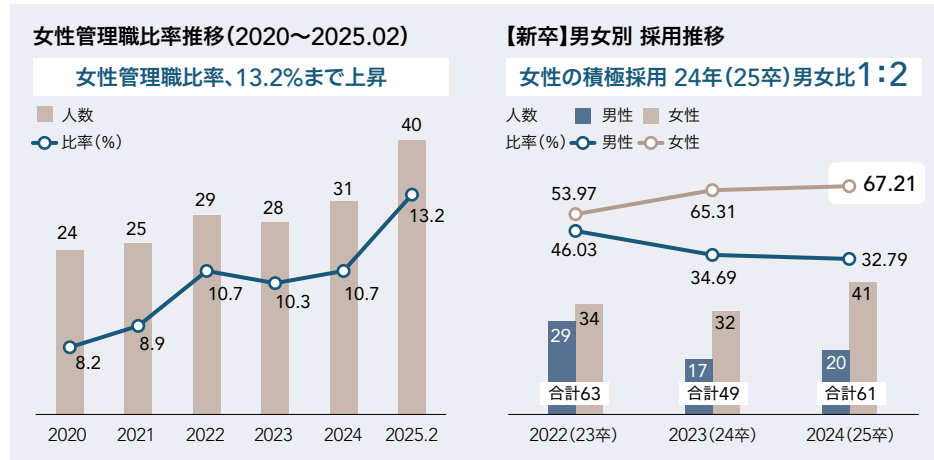
## 経営戦略と融合した人材戦略



### 女性管理職比率の着実な前進

今後4年で150名弱の管理職が定年を迎える中、女性を含む多様な人材の活躍が企業成長の鍵となります。2024年以降、イトーキでは女性活躍推進に向けた取り組みが着実に進展し、女性管理職比率は2024年末の10.7%から2025年2月時点で13.2%まで上昇しました。自由参加型の女性活躍推進コミュニティ「SPLi」には約160名が参加し、女性のエンゲージメントスコアは62.9%から73.6%へと大きく改善。「役職に就きたくない」と回答した女性の割合も2021年の42.8%から2024年には32.1%へと10.7ポイント良化し、次世代女性管理職の育成が着実に進んでいます。男女の賃金格差は改善傾向にあり、2024年度の女性賃金は男性の74.2%と前年より3.8ポイント上昇。格差の主な要因は管理職比率や地域限定採用枠に女性が多かったことと考えられますが、2024年の人事制度改革によりエリア限定職を廃止し、報酬水準のテーブルをそろえたため、今後さらなる格差縮小が十分に期待されます。

▶ SPLiの詳細は統合報告書2023をご覧ください

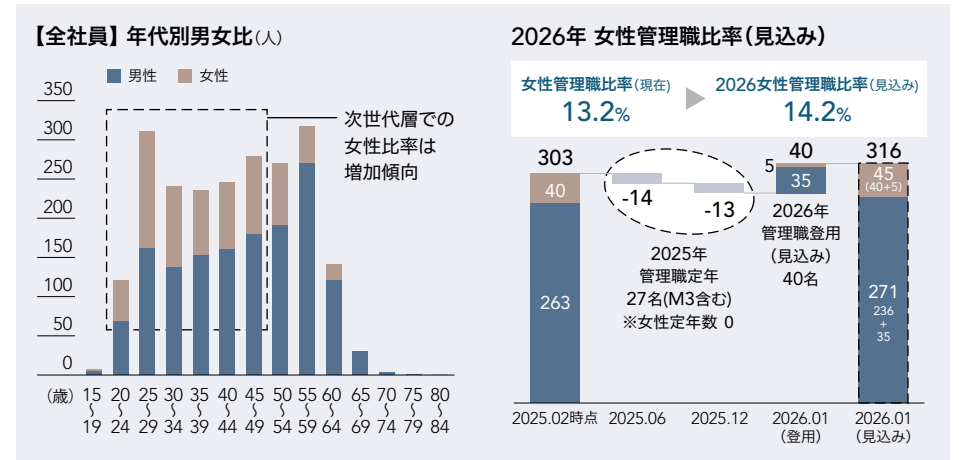
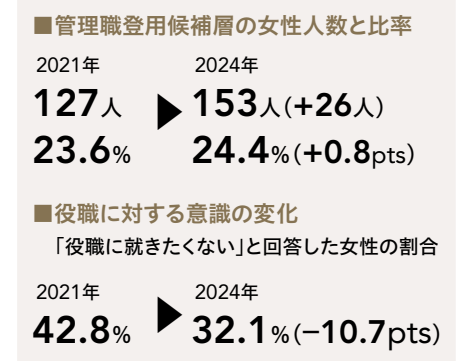


### 意識変革で機会を拡大

女性管理職比率は2026年に13%を目標としています。2025年2月時点で13.2%に到達し、見込みでは14.2%と順調に推移しています。統括部長以上の女性も2022年の0名から現在は4名に増加し、着実な進展が見られます。

イトーキでは、多様な働き方やキャリアパスを認め合える風土の醸成を重視しており、女性管理職比率の向上にあたっては、女性本人だけでなく管理職や経営陣を含めた意識変革に取り組んできました。結果として、管理職登用候補層の職位における女性比率が過去3年間で0.8ポイント向上し、社員の意識も徐々に変化しつつあります。

現在は女性管理職の「機会」を拡大している段階ですが、今後は入社時点から、性別にかかわらず一人ひとりの可能性に目を向け、成長を後押しする意識と、女性の活躍をさらに促す具体的な取り組みの強化が必要と考えています。







## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q2 「目指すべき人材像」のイメージや目標は？

#### 目指すべき人材像

自分のチカラで、「働く」の未来に向けて  
シナジーを巻き起こす人材

### ポリシー

創業135年を迎えた当社が、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を実現していくためには、「働く」という文脈を通じてシナジー（相乗効果）を創出することが不可欠です。その実現に必要なのが“チカラ”です。言い換えれば、一人ひとりが持つ“個性”を当社は大切に、歓迎します。個性を発揮するために、私たちは3つの行動を求めます。

### 求める3つの行動

求める人材像を定義した上で、今後のイトーキの事業成長に必要な人材の行動・マインドを求められる行動を3項目に表しました。これら行動を通じて、社員一人ひとりが個性を発揮し、「働く」の未来にシナジーを巻き起こす存在となることを目指しています。目指すべき人材像の実現に向けては、これを阻む課題を洗い出し、具体的なアクションへとつなげています。



### Q3 「課題」を具体的に

#### 課題

- 人材確保
- 生産性向上
- 専門性強化
- 女性活躍
- 組織貢献意欲の増強

イトーキでは、持続的な成長の原動力は「人」とであると捉え、人材戦略を重要な経営課題と位置づけています。人口減少が進む中でも、事業の成長には優秀な人材の確保と活躍が不可欠です。特に、ビジネスの高度化に伴い、専門性の高い人材の採用・育成が求められています。また、社員一人ひとりの自発的な貢献意欲を高め、生産性を向上させるための環境整備も重要です。さらに、女性採用者の増加に伴い、女性の活躍、定着、登用を促進する環境づくりが喫緊の課題となっています。これらの課題に戦略的に取り組むことで、人的資本の最大化を目指します。

課題	背景	主な取り組み
人材確保	人口減少下で採用競争が激化する中、多様な人材の確保が必要。	キャリア採用・グローバル人材の採用強化 <a href="#">▶P41-42</a>
専門性強化	業務の高度化に伴い、専門知識・スキルの深化が求められる。	自主的な学びの機会提供、キャリアデザイン研修、部門別研修の実施 <a href="#">▶P42-43</a>
組織貢献意欲の増強	自律的キャリア形成とエンゲージメントの質の向上が求められる。	新人事制度の定着 <a href="#">▶P41</a> 、社内コミュニティ醸成 <a href="#">▶P44</a> 、エンゲージメント向上施策 <a href="#">▶P43</a> 、健康経営の推進 <a href="#">▶P45</a>
生産性向上	限られたリソースで成果を最大化する働き方の実現が必要。	ワークライフマネジメント推進 <a href="#">▶P45</a> 、ファシリティ投資 <a href="#">▶P43</a>
女性活躍	採用は進む一方、活躍・定着・登用にに向けた環境整備が必要。	キャリア支援 <a href="#">▶P42-43</a> 、DE&I推進 <a href="#">▶P44</a>



## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q4 「アクション」の進捗状況は？

#### Action 1 新人事制度運用の定着

「Professional、Pay for Performance、Retention」の3つの基本方針に基づき、2024年1月より等級・報酬・評価制度を改定しました。今期は制度改定後の2期目にあたります。中でも最大の課題であった評価制度については、従来の中央評価に偏った運用から脱却し、新たに策定した評価ガイドラインにより評価結果の分散化を実現。これにより、Pay for Performanceの理念に沿った処遇の実現が進みました。また、評価制度の見直しを通じて、評価者と被評価者の間の対話の重要性が改めて浮き彫りとなり、今後の運用における重要な課題として認識しています。さらに、優秀な人材の早期登用についても、基本方針に基づき今後の検討課題としています。今回の制度改定は正社員を対象としたものでしたが、今後は契約社員やシニア社員にも制度改革の考え方を展開していく方針です。制度運用初年度となる今年、現場での気づきや課題に柔軟に対応しながら、PDCAサイクルを着実に回し、より実効性の高い人事制度の定着を目指していきます。

社員のモチベーションを向上させ、一人ひとりの能力の最大化をはかる  
それを経営戦略と繋ぎ、ビジョンを共に達成する



“脱”平等・一律を目指し、基本方針策定。同時に現場へ責任と権限移譲

#### イトーキの人事制度改革<ポイント>

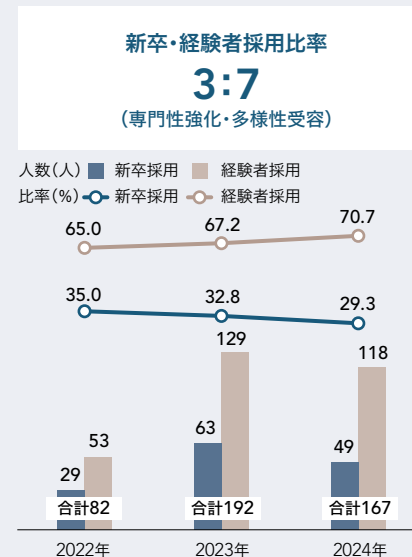
- 等級制度**
  - 若手社員の等級見直し
  - 管理職の昇級要件に業績評価を追加
  - 専門職の拡充
- 報酬制度**
  - 賞与額の上限を拡大
  - 成果に応じた賞与の変動幅を拡大
- 評価制度**
  - 5段階の評価ごとに人数分布を設けて給与にメリハリ
  - 高評価者（優秀人材）の早期登用

#### Action 2 採用

### 専門人材の採用

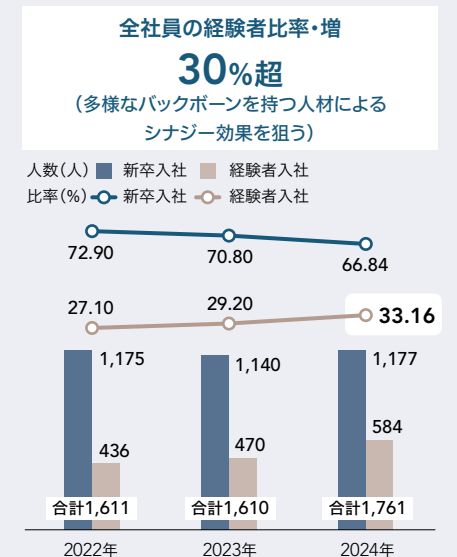
強みである「Tech × Design based on PEOPLE」をさらに進化させるため、最先端テクノロジーやデータを活用した新製品・新規事業の開発、社内DXの推進に取り組んでいます。これらを支える専門人材の確保を戦略的に進めており、IT人材向けメディアへの情報発信や専門プラットフォームの活用、社員のネットワークを活かしたリファラル採用を強化しました。その結果、専門人材の採用人数は前年比59%増（2023年 12名、2024年 19名）と大きく伸長しています。専門人材に限らず、経験者採用も拡大していますが、今後は、採用後の活躍を見据えた育成や定着支援が重要なテーマとなっています。

#### 【採用】新卒・経験者 採用数推移



#### 【全体】新卒・経験者 入社タイプ別推移

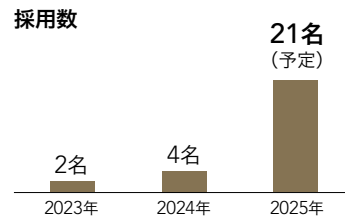
(正社員・契約社員)



## 経営戦略と融合した人材戦略

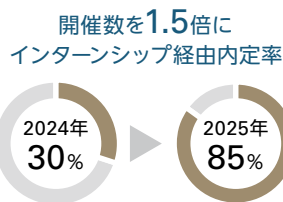
### グローバル人材の採用

高度専門人材の獲得を目的に、ベトナム・ハノイ工科大学のジョブフェアに継続出展し、優秀な理工系人材との接点を広げています。同大学の学生を対象に、日本での技術実践や文化体験を目的とした1か月のインターンシップを実施した結果、2024年12月末時点で計6名が入社しました。今後もグローバルな視点での人材確保を進め、多様性と技術力を備えた組織づくりを推進します。



### 新卒採用

新卒採用において、入社後の具体的なイメージ形成を促すため、インターンシップの充実に取り組んでいます。営業同行や本社での就業体験、生産拠点での工場見学を通じて業務理解を促進。先輩社員との交流の場も設け、働く姿を身近に感じてもらえるよう工夫しています。さらに、オフィス見学会を定期開催し、企業理解と認知拡大の両面からアプローチしています。



TOPICS

### 新卒採用サイトリニューアル

イトキの強みは、豊かな個性を持った社員！採用サイトでは、若手社員の座談会やプロジェクトストーリー、採用担当者からのメッセージ等、さまざまなストーリーから、仕事に対する熱い想いを感じることができます。

[▶ 新卒採用サイト](#)



### Action 3 育成

### 主体的なキャリア形成

社員のパフォーマンス最大化とキャリア自律を支援するため、自主的な学びの機会提供に注力しています。選択型研修では、一般職層社員の約24%（前年度比160%）が受講し、業務活用度に関する肯定的回答は90%を超えました。さらに、Eラーニングの強化により、学習コンテンツの充実を図っています。加えて、各年代に応じたキャリアデザイン研修を展開し、幅広い層の自律的なキャリア形成を支援しています。

### 専門人材の育成支援

専門性強化を目的に、部門単位での選択型スキル習得研修「部門別研修」を実施しています。2024年度は全体の43.2%の部門が応募し、受講者は社員全体の20%を超えました。部門ごとの実施により共通言語が形成され、研修内容が実務に効果的に活用されています。今後も専門性と実務の接続を意識した育成支援を進めていきます。

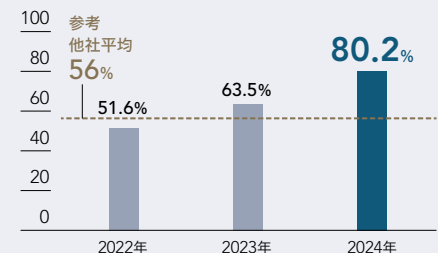


### エンゲージメント調査：教育肯定回答率の上昇

積極的投資により、肯定回答率が上昇

設問（肯定回答割合）

Q：会社には、業務遂行、スキルアップのための教育制度が整備されている。







## 経営戦略と融合した人材戦略

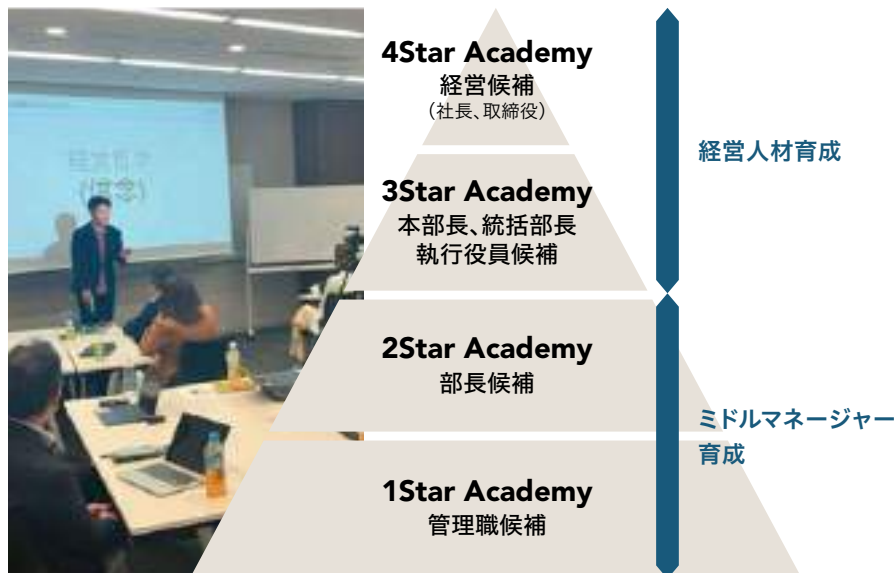
### 次世代リーダー育成

次世代経営幹部の育成を目的に、2024年度に「4Star Academy」を実施しました。選抜されたトップタレント16名が、8か月間にわたるビジネススキル研修を通じて、自己理解と実践力の向上に取り組みました。研修では、多面診断やチームでのワークショップを通じて自身を客観視する機会を提供し、行動変容のきっかけを得ることができました。さらに、社外講師による「経営の心構え」に関する講義を通じて、他者からの学びも促進しました。

研修前後のアセスメントでは、一定のスキル向上が確認されており、成果も見られています。来期は、チーム対抗の経営プレゼンを予定しており、より実践的な学びの場として発展させていきます。

#### 【次世代育成】選抜型の重点育成の展開

4Star(経営候補者)、16名を選抜し育成を実施



### Action 4 ファシリティ投資

働く環境づくりをリードする企業として、ファシリティ投資を人的資本経営における重要施策と位置づけ、自社での実践を進めています。生産性が高く、安心・安全なオフィス環境への継続的な投資は、人的資本の価値向上に直結すると考えており、実際に以下に示した成果も得られています。2024年には、東京・日本橋オフィスを含む5拠点の改修・移転を実施。これまで外部会場で行っていた入社式や採用説明会なども自社オフィスで行うなど、施設を最大限に活用しています。



- 採用説明会
- オフィス見学会
- 入社式
- 内定者懇談会
- インターンシップ開催

#### 人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

エンゲージメント  
スコア「誇り」  
**82.5%**



エンゲージメントサーベイ  
「家族や知人に薦めたい」スコア  
非改修拠点→改修拠点<sup>※1</sup>

**+11 pts**

インターンシップ応募数  
改修前→改修後<sup>※2</sup>

**+50%**

インターン生の本採用率  
改修前→改修後<sup>※2</sup>

**2.4倍**

※1 2024年度単年比較

※2 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較

📄 ▶ オフィス投資効果 詳細:P15



## 経営戦略と融合した人材戦略

### Action 5 社内コミュニティ醸成

挑戦を後押しする風土づくりの一環として、個人にフォーカスしたインターナルコミュニケーションを強化しています。全国の拠点で活躍する社員を紹介する「個人推し」企画を社内報などで展開し、社員一人ひとりの挑戦を可視化。これにより、「自分も挑戦したい」という前向きな意識が広がり、相互理解・一体感の醸成、組織全体の活性化につながっています。



#### ● 自発的なつながりが変革を生む

社員の自律性と多様性を尊重する文化醸成を目的に、手挙げによる参加型社内コミュニティを立ち上げています。女性活躍、グローバル人材育成、工場活性化など多様なテーマで活動を展開。社員が自ら考え、行動する風土が着実に根つき、組織の内側から変革を促す力となっています。



#### ● 社内イベントで育む一体感

2024年の中期経営計画発表にあわせ、本社でのキックオフイベントに加え、全国で150回以上のタウンホールミーティングを実施しました。運営は社員の手挙げによって行われ、多様な社員が登壇することで、計画の自分ごと化を促進しました。さらに、オフィス・工場の両拠点でのファミリーデーや、現場の創意工夫を競う「工場ちえくり大会（改善大会）」など、社員主体のイベントを通じて、一体感と共感が着実に育まれています。



### Action 6 多様な人材が働きやすいオフィスを創る

#### DE&Iの推進

トップコミットメントのもと、性別・年齢・国籍・障がいの有無・雇用形態・働き方・価値観など、多様な背景を持つ従業員を「多様な人材」として尊重しています。一人ひとりが「生き生き」と特性を活かし能力を発揮することで、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

#### 【テーマ別の主な取り組み】

##### ■ 女性・グローバル人材の活躍推進

- 女性社員のリーダーシップの発揮を目指して、女性活躍推進コミュニティ「SPLi」を創設し、取り組みを推進。
- グローバル活躍推進コミュニティ「API」の創設や、海外大学との連携、現地採用支援などを展開。



##### ■ LGBTQインクルージョン

- 全国の拠点・工場で「ITOKI×LGBTQアライ展示」を開催するなど、理解促進の風土づくりを推進。



##### ■ DE&I × 職場環境

- オフィスづくりにDE&Iの視点を取り入れたハンドブックやセミナーを展開。



##### ■ 育児・介護との両立支援

- 両立が当たり前の組織を目指し、育児休業を取得しやすい風土づくりや両立支援策を積極的に推進。
- 大介護時代に備え、介護との両立に関する知識や必要な情報を定期的に発信。

##### ■ 障がい者の活躍支援

- 雇用率を追求するだけでなく、障がいに対する理解を深める機会を創出。



#### TOPICS

外部からの数々の評価や認定を取得



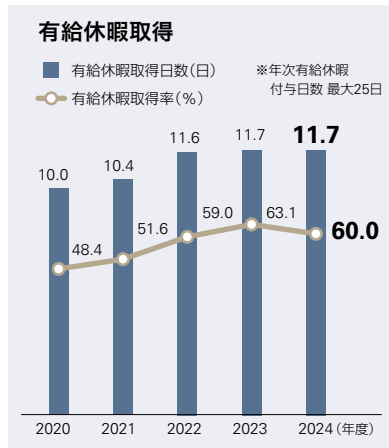
## 経営戦略と融合した人材戦略

▶「人材」の各種取り組み詳細は、Webサイトをご覧ください。



### ワークライフマネジメント

社員一人ひとりがミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現できるよう、柔軟な働き方と休み方の制度整備を進めています。テレワーク勤務やフレックス勤務等に加え、2024年度には「継続治療通院休暇」を新設。持病や不妊治療など、定期的な通院と就業の両立を支援します。さらに、フルタイム勤務が難しい場合にも就業を継続できる「傷病短時間勤務」「傷病シフト勤務」制度も導入。制度の理解促進に向けた社内発信や説明会を通じ、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを進めています。



### ワークライフマネジメント 各種制度

共通	育児	介護
<ul style="list-style-type: none"> <li>マイブレイス勤務 ※1</li> <li>時差出勤</li> <li>フレックスタイム勤務</li> <li>半日単位の振替休日</li> <li>時間単位の年次有給休暇</li> <li>保存有給休暇 ※2</li> <li>ヘルスケア休暇 ※3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配偶者出産休暇 ※4</li> <li>出生時育児休業</li> <li>育児休業</li> <li>子の看護等休暇</li> <li>育児短時間勤務</li> <li>育児シフト勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護休業</li> <li>介護休暇</li> <li>介護短時間勤務</li> <li>介護シフト勤務</li> </ul>
		傷病
		<ul style="list-style-type: none"> <li>継続治療通院休暇</li> <li>傷病短時間勤務</li> <li>傷病シフト勤務</li> </ul>

※1 自宅以外でも勤務可能なテレワーク制度

※3 健康診断二次検査で取得可能な休暇制度

※2 失効した年次有給休暇の積立制度

※4 事実婚または同性のパートナーにも適用

▶ 詳細はWebサイトをご参照ください

### 健康経営の推進

#### ● 健康経営優良法人

定期健康診断  
受診率

2024年 **100%**  
前年度比±0

二次検査  
受診率

2024年 **86.1%**  
前年度比0.8%増

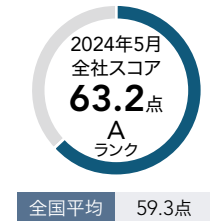
2017年に「健康経営宣言」を制定して以来、経営層・社内組織・健康保険組合・労働組合が連携する「健康経営推進委員会」を中心に、従業員とその家族の健康を支える取り組みを継続しています。2025年には9年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。定期健康診断の受診率は100%、二次検査受診率も86.1%と高水準を維持しており、社員の健康意識の向上と制度の定着が進んでいます。



#### ● ウェルビーイングと成果の可視化

独自調査「Performance Trail」により、従業員のコンディション（能力を発揮するための状態）とパフォーマンス（能力の発揮度合い）を毎年可視化。2024年も全社で実施し、健康経営とウェルビーイングの成果や課題を定量的に把握。阻害要因の特定と改善に活かし、組織の生産性と持続的成長を支えています。

パフォーマンススコア



### TOPICS

#### 東京都スポーツ推進モデル企業認定

昨年に続き、「令和6年度東京都スポーツ推進モデル企業（スポーツの実践部門）」に選定されました。対象となった東京都中央区の本社オフィスでは、自然と歩数が増える回遊動線や中階段、スタン



ディングワークを促す上下昇降デスクなど、日常的に運動を促す工夫を取り入れていきます。働きながら健康を促進する環境づくりが高く評価されました。



経営戦略と融合した人材戦略

COLUMN

『明日の「働く」を、デザインする。』 **工場編！**

職場環境改善



『働く空間』を自分たちの手で快適に！

生産本部 生産統括部 ES・CS推進課 ES・CS推進係

課長 村崎 義則(写真中央) 係長 山本 裕貴(写真右) 松谷 未来(写真左)

2024年に新設されたES・CS(従業員・顧客満足度)推進課と管理課が連携し、現場の声に基づき職場環境を改善しています。事務所や休憩室を改修するにあたりレイアウトや内装アイデアを募ることで、機能性と快適性を両立した“自分たちの空間”が実現しました。加えて、熱中症対策として給水機やファン付き作業服を導入したほか、通勤バス導入により通勤利便性も向上。従業員がデザインしたラッピングバスは、企業PRにもつながっています。こうした取り組みは、従業員のエンゲージメント向上にも寄与しています。



従業員が考えたキャラクターたち



生産本部独自の教育プログラム



スキルの見える化と教育で、学びと改善の好循環を実現

生産本部 生産統括部 生産技術部 TPS安全環境推進課

課長 北浦 博司

生産部門では、4年前から職種・等級別能力評価表にて求められるスキル要件を明確にし、人事面談時に目標をすり合わせる事で、従業員のモチベーションと技術レベルを共に向上させています。さらに、専門性向上に向けて他部門から学ぶ「部門間教育」を導入。教育内容は現場の声をもとに随時見直し、スキル要件とも連動させています。TPM(自主保全)活動では、設備保全を通じて設備構造理解が深まり、若手の関心喚起と知識の広がりにつながっています。

「設備不具合でのライン停止が減り、生産効率・良品率が上がった」との声もあり、現場の達成感やモチベーションを高めています。一連の取り組みで、学びと改善の好循環が生まれています。



エンゲージメントスコア 生産本部推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
生産本部	51.8	80.8	+ 29.0
全社	63.6	82.5	+18.9

現場が変わる、意識が変わる  
—エンゲージメント向上の背景—

以前は従業員は“言われたことをやる”雰囲気が強かったのですが、今は“自ら動くことで仕事を変えられる”という意識が根づいてきました。TPM活動やちえくり改善、工場アンバサダー等ボトムアップの取り組みを通じて、現場の意識がここ数年で大きく変わったと感じています。最近では、従業員の問題意識を起点に「工場見学者の満足度向上」に向けた取り組みが動き出しました。私自身、現場には“楽しく仕事をしよう”と声をかけています。仲間と笑顔で働ける環境が、結果として良い仕事につながると信じています。

生産本部 関西工場  
工場長  
野口 猛



- ▶ ちえくり改善
- ▶ 工場アンバサダー



## 経営戦略と融合した知的財産戦略

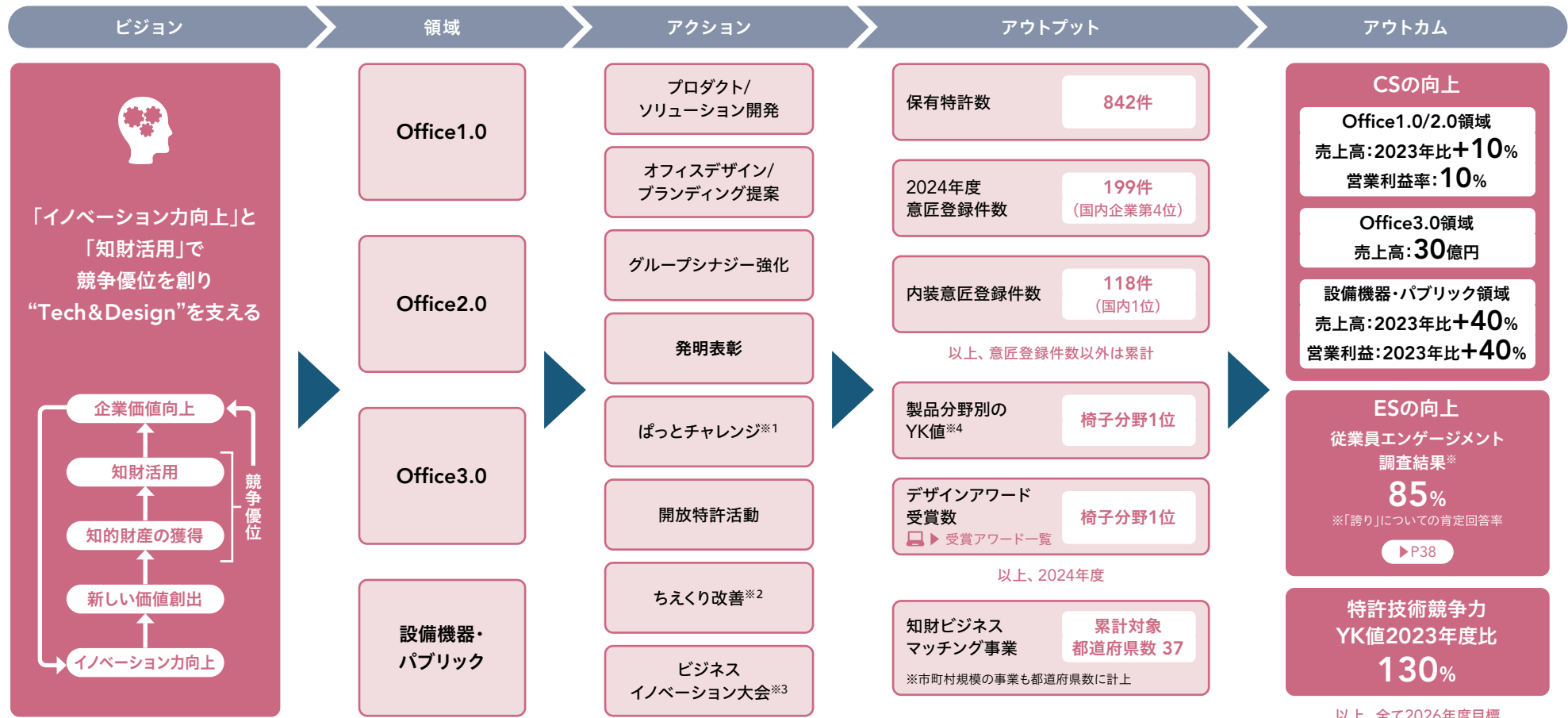
イトーキでは、知的財産機能を経営企画部門の傘下に置き経営戦略との融合をすすめています。プロダクト開発・オフィス空間デザイン提案等で創出される新しい価値を戦略的に知的財産化し、活用することにより、事業活動において自社の存在価値と競争優位を高めています。

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：特集版P27

### MISSION STATEMENT

#### 知的財産戦略の全体像

## 明日の「働く」を、デザインする。



※1 ぱっとひらめいたアイデアを特許にする全社員参加型のアイデア募集制度。

※2 知恵を出し合い、できるだけ新たな動力を使わず楽に仕事ができるようにする生産現場の改善活動。

※3 間接部門における日常業務改善の取り組みを募集し表彰する大会。

※4 工藤一郎国際特許事務所による特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標。

## 経営戦略と融合した知的財産戦略

### 注力施策 デザインを武器とした差別化・競争力強化

2024年度意匠登録件数

**199**件  
国内企業第4位

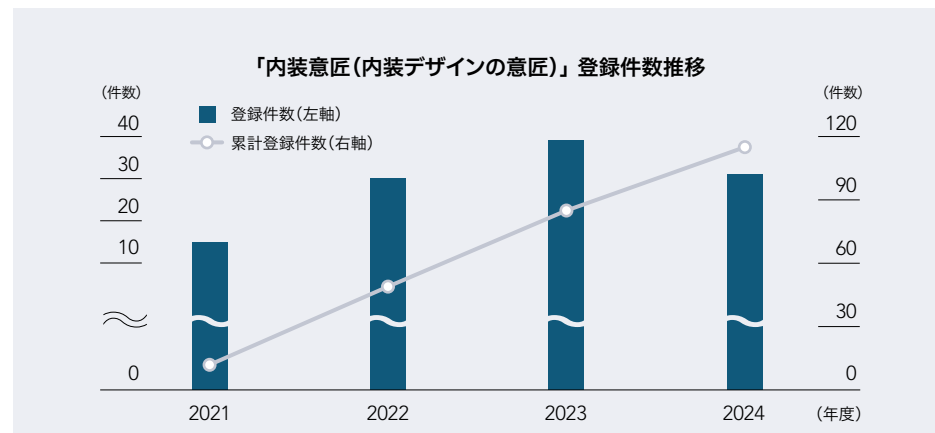
意匠権のうち、内装意匠

国内登録数 **1**位  
(2025.4時点)

イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、プロダクト開発、ソリューション開発、オフィス空間デザイン提案をすすめています。これら活動においては、第三者の知的財産権への配慮を前提としながら、自社で創出した新たな価値について積極的に知的財産権を取得し、市場での競争力強化を図っています。近年、特許や意匠の出願件数は増加しており、特にイトーキの強みとする「プロダクト/オフィス空間デザイン」は意匠権を用いて保護強化しています。2024年度の新規の意匠登録件数は199件で国内企業第4位<sup>※1</sup>、令和元年意匠法改正により取得可能となった「内装意匠（内装デザインの意匠）」は、2024年末時点で累計登録件数116件で日本第1位となっています<sup>※2</sup>。

※1 特許庁ステータスレポート2025

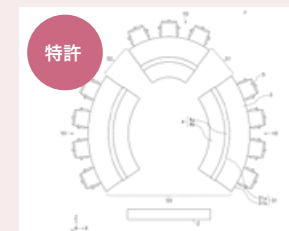
※2 イトーキ調べ



case study

### 知財ミックス（特許と意匠権の組み合わせ）の取り組み

近年、イトーキは、プロダクト開発とオフィス空間デザインとの連携を強化し、家具と空間の両面から新しい働き方を創る機運を高めています。知的財産権の獲得においては、日常的に、課題解決アプローチである「特許権」と、デザインアプローチである「意匠権」を融合した視点で戦略的に取り組んでいます。既存事業においては、オフィス1.0のプロダクト開発領域、オフィス2.0のオフィス空間デザイン領域の双方において、特許権・意匠権を活用することで市場競争力を強化しています。



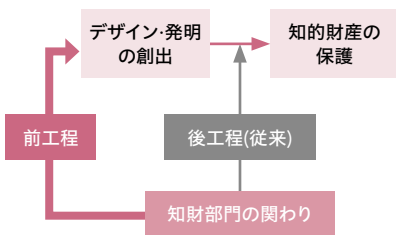
図で示すのは、前列にソファ、後列にテーブルを配したユニットをサークル状にレイアウトした新しい会議室の在り方を、課題解決アプローチとオフィス空間デザインアプローチの両面で捉え、特許権と意匠権を併せて出願した、オフィス2.0領域の事例です。





## 経営戦略と融合した知的財産戦略

### 注力施策 知財部門の在り方を見直して生まれたイノベーションの好循環



新たな知財部門の関わり方として、イノベーション創出の「前工程」での働きかけを検証



デザイン思考の5つのプロセス『共感→問題定義→発想→試作→検証』にて議論



座るだけで聞きやすい「サウンドパラソル」技術的にもデザイン的にもアイコンックな商品として話題に

#### 次の商品開発

これまでにはなかったサービス・商品が次々に生まれては消費されるなか、企業価値を高めるには継続的なイノベーション創出が不可欠です。その礎となるのは人の発想力という形のない知的財産であり、これを形にして企業価値を高める取り組みを続けていきます。

「サウンドパラソル」がオフィスに馴染む形で発展した「サウンドソファ」

### デザイン思考から生まれた発明表彰

イトーキは、イノベーションを向上させる仕組みとして、斬新な発明を讃える「発明表彰」制度を導入しています。

この制度は、知的財産部門が「イノベーション向上のために知的財産部門としてどのように貢献できるのか」をテーマに、デザイン思考を実践したことで生まれました。イノベーション創出に密接に関わるデザイナーや開発メンバー（ユーザ）の本質的なニーズを深く探りながら『共感→問題定義→発想→試作→検証』の5プロセスで議論を重ね、ユーザの満足度を高めながらイノベーションを促進する仕組みを構築しました。

### モチベーションUPによる新たな価値創出

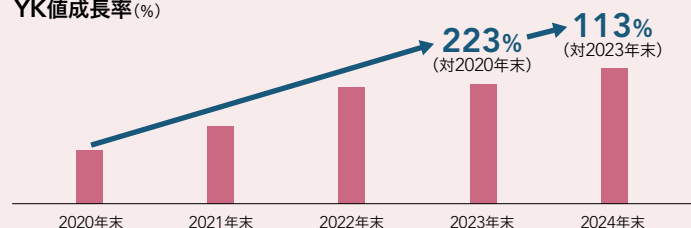
「発明表彰」制度では、新商品に関連する特許出願の中から、企業価値を高め得る斬新な発明（革新性、独創性等を備えたもの）を表彰します。発明の鮮度が高い状態で表彰されるため、この制度は受賞者の新たなイノベーション創出への動機を高め、新たな価値創出への好循環を実現しています。

### TOPICS

#### 特許の技術競争力指標（YK値）

イトーキでは、技術競争力の客観的な指標として、YK値<sup>※</sup>を採用しています。YK値の前中期経営計画期間である2020年末から2023年末にかけての成長率は223%、直近2023年末から2024年末にかけての成長率は113%と伸長しました。なお製品分野別のYK値では、椅子分野で2023年以降1位を維持しています（2025/4/30時点）。

YK値成長率(%)



※「YK値」とは、工藤一郎国際特許事務所による特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標です

# ESG

## 環境、社会、ガバナンスの取り組み

### ESG方針

イトーキグループは「人も生き生き、地球も生き生き」する社会の実現を目的として、ESG方針を策定しています。

イトーキグループは人々の「働く環境」をつくる企業として、環境問題にも対応しながら、持続可能な社会の実現に向けて課題解決に努めてまいります。



**環境**

▶ P51

イトーキグループは、「地球も生き生き」する社会の実現のために、製品の製造やサービス提供をはじめとした事業活動において、環境保全活動を継続実践してまいります。



**社会**

▶ P63

イトーキグループは、「人も生き生き」する社会の実現のために、サプライチェーンを含めて、人権の尊重とハラスメントの撲滅を含めた労働環境の整備に努めます。また、多様な人材が最大限のパフォーマンスを発揮できるように努めます。

▶ 人的資本経営：P37-46 ▶ 知的財産戦略：P47-49



**ガバナンス**

▶ P69

イトーキグループは、持続的な事業成長のために透明性・信頼性のある経営に努め、関連法規やコンプライアンスの遵守、情報セキュリティの徹底を行います。また、多様な外部視点を踏まえて、健全な事業を継続するためにステークホルダーとの対話を重視します。

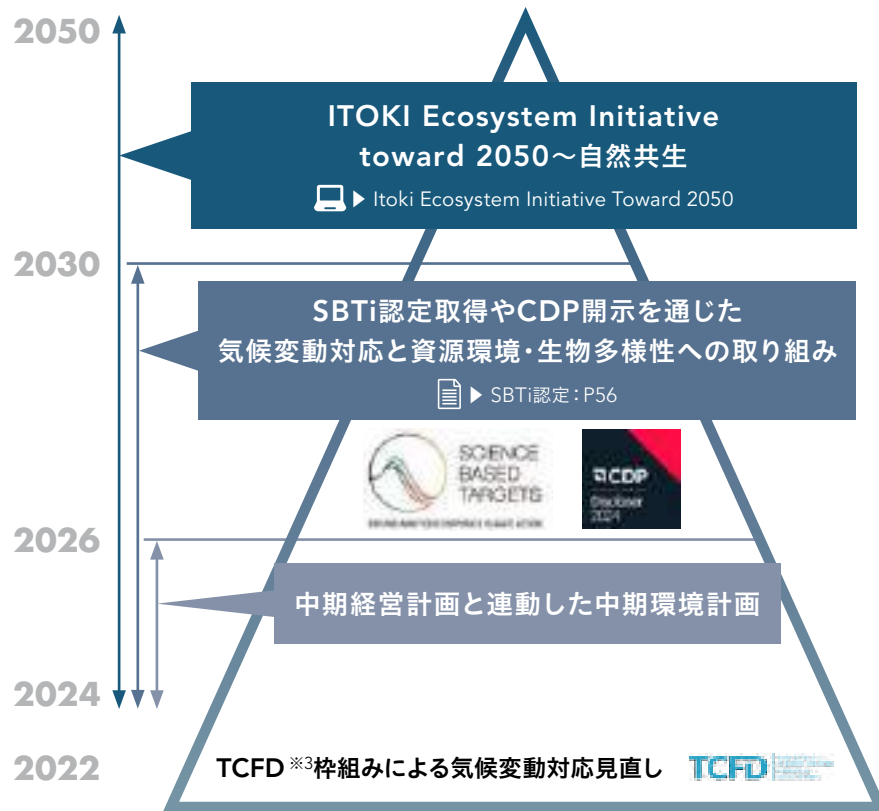




## 環境への取り組み

### 基本的な考え方

イトーキグループは「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生」を掲げ、2050年を見据えて生態系へのネガティブインパクト・ゼロ社会の実現に貢献します。そのうち「気候変動対応」については、SBTi※1が認定した2030年温室効果ガス排出削減目標の達成に、「資源循環促進」および「生物多様性対応」については、CDP※2開示を通じた2030年目標の達成に、それぞれ取り組んでいます。これら取り組みを着実に進めるため、中期環境計画にて年度ごとの目標を管理しています。



※1 SBTi (Science Based Targets initiative) : 企業が科学的に根拠のある温室効果ガス排出削減目標を設定することを支援する国際的な枠組み

※2 CDP : 企業や自治体の環境情報を開示・評価する国際的な非営利団体

※3 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) : 企業が気候変動によって生じるリスク・機会による自社への影響を開示することを推奨する国際的な枠組み

### ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生 生態系へのネガティブインパクトゼロ社会の実現に貢献する



### イトーキグループの中期環境計画2026(目標項目)

区分	目標項目	2022年実績	指標	中期環境計画の目標			2030年目標
				2024年	2025年	2026年	
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1)	6,081.2 (t-CO <sub>2</sub> )	22年比 (%)	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope2)	8,397.2 (t-CO <sub>2</sub> )	22年比 (%)	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope3)	255,050.3 (t-CO <sub>2</sub> )	22年比 (%)	-6.3	-9.4	-12.5	-25.0
	総エネルギー投入量削減	188,474.2 (GJ)	22年比 (%)	-8.0	-15.4	-22.1	—
資源循環促進	廃棄物排出量削減	6,003 (t)	22年比 (%)	-6.0	-11.6	-16.9	—
	リサイクル促進	85.3 (%)	リサイクル率 (%)	85.0	85.0	85.0	—
生物多様性	取水量削減	97,510.0 (m <sup>3</sup> )	22年比 (%)	-9.0	-17.2	-24.6	—

📄 ▶ 中期環境計画





## 環境への取り組み

### これまでの取り組み

イトーキでは、1998年にISO14001を認証取得して以降、モーダルシフト推進や地域材活用ソリューションの導入など、継続して環境活動を展開してきました。今後も創造的な取り組みを推進していきます。

年度	イトーキの主な取り組み
1998年	ISO14001の審査登録の開始
2000年	モーダルシフトの導入
2004年	中古家具のリユース・リサイクルを行うグループ会社設立
2009年	売電型の太陽光発電の導入
2010年	地域材活用ソリューションEconifaを開始
2011年	カーボン・オフセットサービス事業を開始
2018年	国連グローバル・コンパクトへの署名
2019年	SDGs宣言
2020年	TCFD提言への賛同表明 低温塗装設備の導入
2021年	自家消費型の太陽光発電の導入
2025年	SBTi認定を取得

### 外部イニシアティブ

イトーキグループは、気候変動や資源循環に関するイニシアティブに積極的に参加しています。TCFD提言への賛同表明、CDPへの回答、SBTiの認定取得、取得気候変動イニシアティブ(JCI)への賛同など、これらイニシアティブへの参画を通じて、気候変動対策を推進するとともに、より一層の情報開示の充足に努めます。

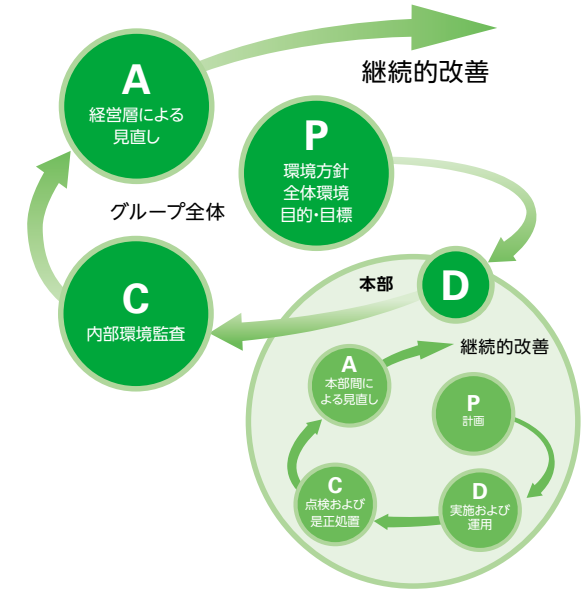


### 環境マネジメントシステム

本部・グループ会社ごとのPDCAサイクルと、イトーキグループ全体のPDCAサイクルを連動させ、全社員参加型の環境活動を推進しています。これにより、環境パフォーマンスの向上や法規制の遵守に取り組むとともに、内部監査や外部審査を通じて各組織の活動を継続的に評価・改善しています。

環境リスクの低減とコンプライアンス強化を着実に進め、持続可能な社会の実現に貢献しています。

環境マネジメントサイクル



### Case study

#### 処理施設を視察した上での商品開発

商品開発部門では、商品の処理施設を視察し、各部品の「リサイクルし易さ」を把握。その知識をよりリサイクルしやすい部品を用いた商品開発につなげています。ISO14001の外部審査にて好事例と評されたこのようなPDCAの取り組みにより、環境配慮の取り組みを高度化しています。



処理施設の視察



# 気候変動対応—TCFD提言に基づく開示—

## 基本的な考え方

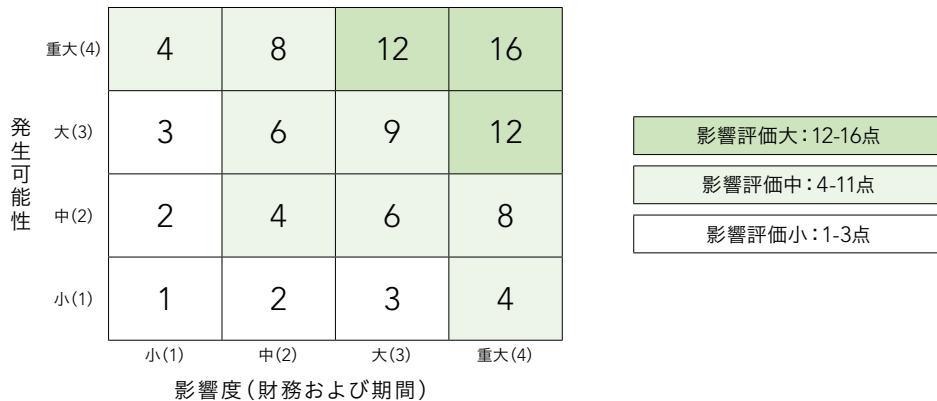
地球温暖化は企業が取り組むべき喫緊の課題と認識しています。昨今の温暖化の進行や技術進展を踏まえ、2021年に気候変動対応を設定。2022年にはTCFD開示のフレームワークに沿って社内論議を重ね、この設定の見直しを行いました。イトーキグループは、サプライチェーンを含め、気候変動対応を着実に推進していきます。

## ガバナンス

気候変動対応の方針や戦略は、取締役常務執行役員・企画本部長が管掌しています。この枠組みの中で経営企画部下のサステナビリティ推進課が施策を立案・管理。適宜、管掌役員を経て常務会で審議・報告され、取締役会による監督を受ける体制をとっています。

## リスク管理

気候変動のリスク・機会は、TCFD提言に沿って抽出し、マッピングの上、特定しました。影響評価を大、中、小に分類し、大は自動的にリスク・機会として認識。中のうち9点がついたものは関係者内で議論の上、判断しました。リスク分析マップの①～⑧、機会分析マップの①～④が特定されたリスク・機会です。



## リスク分析マップ

発生可能性	重大	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ以外の電力利用によるコスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境志向変化対応の遅れによる収益悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増</li> <li>資材高騰による調達コスト増</li> </ul>	
	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ法厳格化による法令遵守困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ対応強化への設備投資増</li> <li>再エネ電力利用によるコスト増</li> <li>気候変動対応の開示不足による株価低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場の災害被害による生産停止</li> <li>サプライチェーン断絶による生産停止</li> </ul>	
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素技術への投資額増</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>法令の厳格化による製造設備の使用制限</li> <li>使用素材の制限</li> </ul>	
	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反への対応費用増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素技術への投資失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>排水処理を伴う塗装の制約</li> <li>高温による工場・倉庫内作業者の負担増</li> </ul>	
		小	中	大	重大

影響度(財務および期間)

## 機会分析マップ

発生可能性	重大			<ul style="list-style-type: none"> <li>高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大</li> </ul>	
	大		<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な気候変動対応と情報開示による企業価値向上</li> <li>効率的な輸送手段の使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方の多様化に対する提案機会の増加</li> <li>脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大</li> <li>工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上</li> </ul>	
	中		<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率ビルへの移転</li> <li>ペロブスカイト太陽電池のオフィス内装活用の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象に対する自社のBCP対策による事業強化</li> <li>BCP対策製品・サービスの販売拡大</li> <li>J-クレジットの新規顧客増</li> <li>木質材料のオフィス内装活用拡大</li> </ul>	
	小				
		小	中	大	重大

影響度(財務および期間)



## 気候変動対応—TCFD提言に基づく開示—

### 戦略

特定したリスク・機会について、外部有識者とともにTCFD提言に沿って、温度シナリオ、時間軸、財務影響度、発生可能性を勘案しながら議論を重ね、対応策を策定しました。

### リスクの対応策

特定したリスクを移行リスクと物理リスクに分類し、移行リスクは1.5°Cシナリオ、物理リスクは4°Cシナリオでそれぞれ対応策を検討しました。

シナリオ	項目	時間軸	リスク (No.はリスクマップに 連動)	影響 評価	予想される 財務影響	対応策	
移行 リスク	政策・ 規制	中期	①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増 ②資材高騰による調達コスト増	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップの実行</li> <li>継続的な省エネ活動</li> <li>サプライヤー協働によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>低炭素代替原料への切替</li> </ul>	
			⑥再エネ対応強化への設備投資増 ⑦再エネ電力利用によるコスト増	中	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用量に見合った再エネ調達方法の検討</li> <li>創エネ自社設備の拡大</li> <li>オンサイトPPAの導入</li> </ul>	
	市場	既存市場の縮小	中～長期	⑤環境志向変化対応の遅れによる収益悪化	大	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場変化の迅速かつ的確な把握</li> <li>的確な顧客ニーズの情報収集</li> </ul>
	評判	投資家等の評判毀損	中～長期	⑧気候変動対応の開示不足による株価低下	中	100万円以上～1,000万円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の取り組みの強化</li> <li>取り組みの積極的な情報開示</li> </ul>
	物理 リスク	急性・ 慢性	自然災害の頻発化・大型化	短～長期	③工場の災害被害による生産停止 ④サプライチェーン断絶による生産停止	大	1,000万円以上～5億円未満

### 機会の対応策

機会分析マップで特定した機会は、1.5°Cと4°Cの両方のシナリオで対応策を検討しました。その結果、「環境配慮型製品および働き方ソリューションの開発強化」、「多様な働き方を支える製品開発やソリューション営業の強化」などの対応策を策定しました。

シナリオ	項目	時間軸	機会 (No.は機会マップに 連動)	影響 評価	予想される 財務影響	対応策
1.5°C	製品 サービス	気候変動を抑えるための行動変化	③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大	大	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品および働き方ソリューションの開発強化</li> </ul>
		気候変動に備えるための行動変化	②働き方の多様化に対する提案機会の増加	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方を支える製品開発やソリューション営業の強化</li> </ul>
4°C	製品 サービス	高温化した倉庫での作業回避	①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動倉庫等製品の訴求力拡大</li> </ul>
	レジリエンス	高温化した労働環境の改善	④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産現場および納品現場等の労働環境の改善</li> </ul>

※時間軸は、短期：0～1年、中期：1～3年、長期：3～10年としています。  
※影響評価は、リスク分析マップおよび機会分析マップでの影響評価の得点を表しています。

### 指標と目標

指標および目標は、P51に記載の中期環境計画2026（目標項目）の通り、CO<sub>2</sub>排出量削減、総エネルギー投入量削減、廃棄物量削減、リサイクル促進、取水量削減の5項目を設定しています。

▶ 指標と目標





# 気候変動対応—地球温暖化防止—

## 基本的な考え方

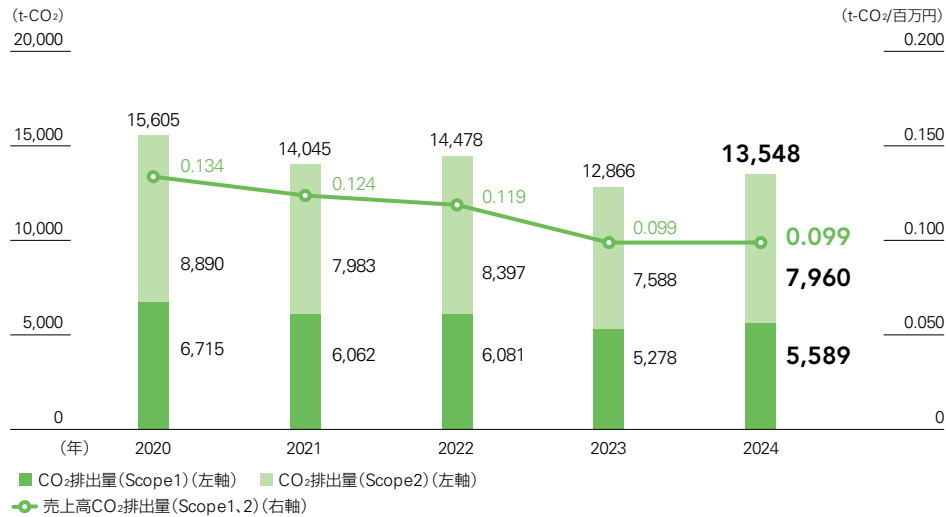
イトーキグループは地球温暖化防止に向け、Scope1、2、3の温室効果ガス排出量（以下、GHG排出量）削減に取り組んでいます。これらの削減目標は、SBTi認定を取得した科学的根拠に基づくものであり、目標達成に向けて、Scope1、2、3ごとにエネルギー転換、再エネ導入、サプライヤー連携などの施策を推進しています。

## 目標と実績

### Scope1、2の実績

Scope1および2については、いずれも2022年度比で10.7%の削減目標を掲げていましたが、2024年度の実績はScope1については8.1%の削減、Scope2については5.2%の削減にとどまり、目標には未達となりました。売上高原単位当たりのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2）については、2022年の0.119t-CO<sub>2</sub>/百万円より0.020減少した0.099t-CO<sub>2</sub>/百万円であり、目標未達の主な要因は売上高の増加です。

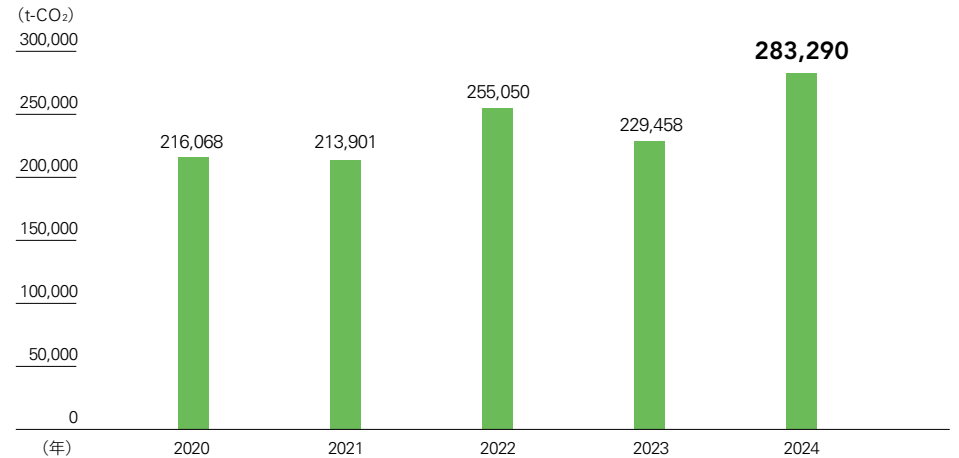
### CO<sub>2</sub>排出量、売上高CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2)



### Scope3の実績

Scope3については、2022年度比で6.3%の削減目標を掲げていましたが、2024年度は11.1%増加し、目標には未達となりました。売上高原単位当たりのCO<sub>2</sub>排出量については、2022年の2.103t-CO<sub>2</sub>/百万円より0.024減少した2.079t-CO<sub>2</sub>/百万円であり、目標未達の主な要因は売上高の増加です。

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)





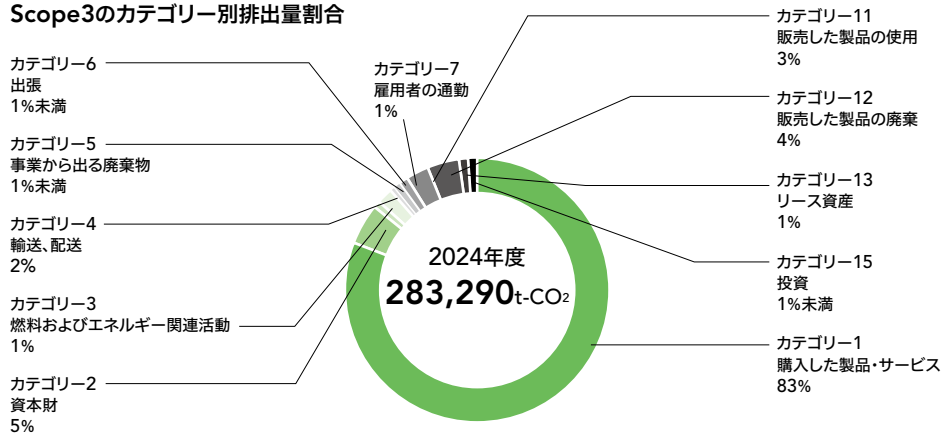
## 気候変動対応—地球温暖化防止—

### SBTi認定取得

2025年5月、イトーグループの2030年度に向けたGHG排出量削減目標は、SBTi (Science Based Targets initiative) により、パリ協定と整合した科学的な根拠に基づいた目標であると認定されました。認定されたScopeごとのGHG排出量削減目標は以下の通りです。

	2030年度のGHG排出量削減目標 (2022年度比)	2022年度実績 (単位: t-CO <sub>2</sub> )
Scope1	42.7%削減	6,081
Scope2	42.7%削減	8,397
Scope3	25.0%削減	255,050

#### Scope3のカテゴリー別排出量割合

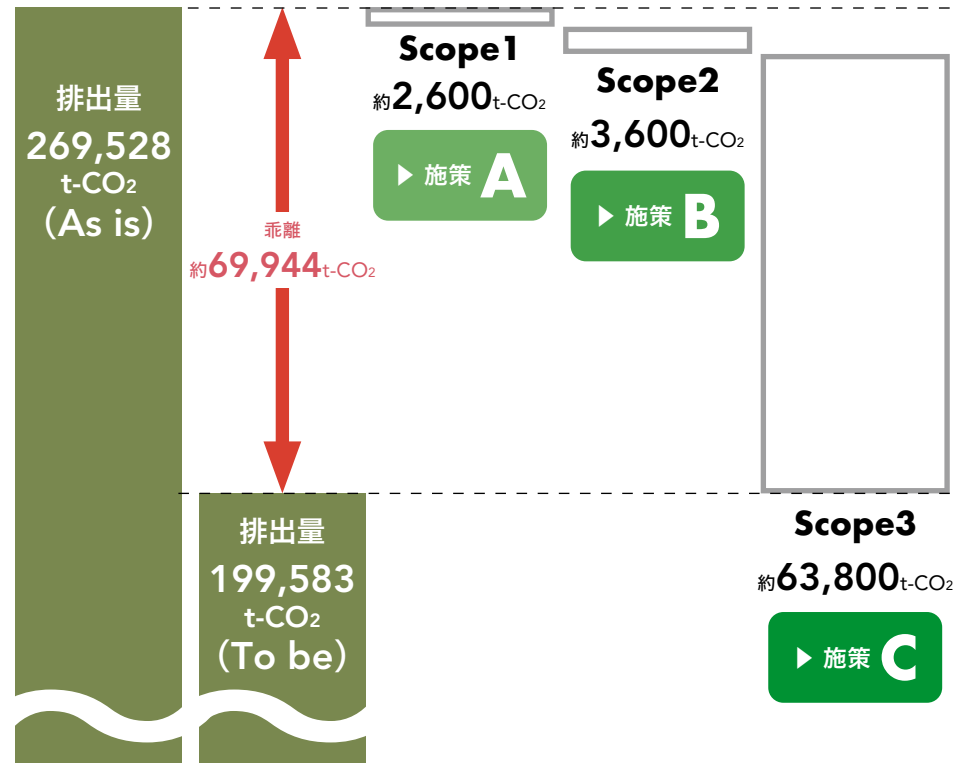


当社のGHG排出量削減目標では、総削減量の約9割がScope3に該当しており、この領域での対応が重要となります。2024年度のScope3排出量の内訳を見ると、カテゴリー1「購入した製品・サービス」が最も多く、Scope3全体の83%を占めています。

このような排出構造を踏まえ、当社はSBTi認定を受けた2030年度のScope3削減目標の達成に向け、カテゴリー1を重点領域として位置づけています。今後は、主要サプライヤーとの協働による排出量の可視化と削減に取り組むとともに、バリューチェーン全体での温室効果ガス削減を推進していきます。

### GHG排出量削減の取り組み

SBTiで認定された2030年度のGHG排出量削減目標を達成するためには、2022年実績との乖離分となる69,944t-CO<sub>2</sub>を8年間で削減することが求められます。次ページに記載した事例のように、Scope1、2、3ごとに有効な施策を検討・実施することで、目標に向けて着実に削減を進めます。



※施策A~Cの事例は次ページをご覧ください。



SBTi (Science Based Targets initiative) とは、環境情報開示に関する国際的 NGO の CDP、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の 4 団体が 2015 年に設立した国際的な枠組みです。パリ協定が求める目標 (産業革命前からの気温上昇を 1.5°C 以内に抑える) と整合する削減目標の策定を企業に促し、第三者の立場としてその妥当性を審査し、認定しています。

## 気候変動対応—地球温暖化防止—

## 具体的な施策

## 施策 A (Scope 1 対応) 塗料見直しによる乾燥工程の低温化

関東工場では、粉体塗装に使用している塗料を「低温乾燥が可能な塗料」に変更しました。これにより、塗装ラインにおける都市ガス使用量を約19%低減。都市ガス使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。



粉体塗装の様子

## 施策 B (Scope 2 対応) オンサイトPPAの促進

2024年3月に伊藤喜オールスチールにて、同年8月に富士リビング工業にてオンサイトPPA方式による太陽光発電システムを導入しました。今後も再エネ促進によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでまいります。



伊藤喜オールスチールの太陽光パネル

## 施策 C (Scope 3 対応) 物流効率化

2023年に埼玉県内の物流拠点を再編し、イトーキ東京ロジスティクスセンター（埼玉県草加市）およびイトーキ東京BASE（東京都江東区）に分散配置しました。これにより東京周辺への輸送距離を最適化。当該区間の委託物流量（トンキロベース）を約17%削減しました。



イトーキ東京BASE

## 施策 C (Scope 3 対応) 廃棄物の有価物化

物流拠点「イトーキ東京BASE」では、廃棄物処理していた緩衝材の発泡スチロールを、溶融機を用いてプラスチック原料化し、廃棄によるCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。2025年度にはこの取り組みの全物流拠点への展開を予定しています。



溶融機



発泡スチロールから作られたプラスチック原料





## 資源循環促進—水—

### 基本的な考え方

イトーキグループの生産拠点の多くは一級河川流域に位置しており、多様な生態系を育む豊かな水資源を有効に利用する責任があります。節水、排水設備の高度化による水質維持などを通じて、流域の水資源保護に努めています。

### 目標と実績

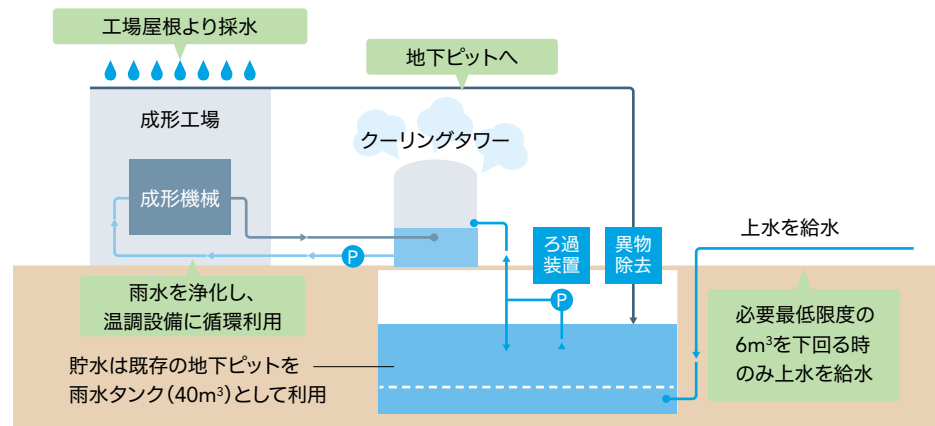
	2022年実績	2024年	2022年度比(目標)	2022年度比(実績)
取水量	97,510m <sup>3</sup>	93,777m <sup>3</sup>	-9.0%	-3.8%*

※目標未達の主な要因は、生産高の増加によるものです。

### 具体的な取り組み

#### 雨水利用で上水消費量を削減

関西工場滋賀製造部では、水資源を有効に活用するため2018年に「雨水貯水活用システム」を導入し、現在も継続利用しています。工場の屋根から取水した雨水をろ過装置で浄水し貯留槽で蓄積する仕組みで、工場の上水消費量を削減しています。



#### 粉体塗装化による水消費量の削減

従来、家具の塗装には「水性塗料」「溶剤塗料」などを使用していましたが、2004年より「粉体塗装化」を進めてきました。この結果、塗装工程における水消費量およびVOC(揮発性有機化合物)使用量を削減しました。

当初イトーキ(単体)で行った粉体塗装化は現在はイトーキグループ内のオフィス家具製造工場全体に展開され、グループでの水消費量削減に貢献しています。



粉体塗装設備の吹付の様子

### TOPICS

#### 沖島でのボランティア活動で琵琶湖の水資源保全に貢献

滋賀工場のある近江八幡市が接する琵琶湖には、世界的に希少な、人が住む湖島「沖島」があります。イトーキは2024年に沖島周辺で清掃ボランティア活動を行い、ゴミの流入による琵琶湖の水質悪化や生態系への悪影響の低減に取り組みました。



清掃活動



沖島の風景

#### 課題と施策

イトーキグループでは工場の排水処理において、法規制を上回る自主規制値を設定し、きれいな水の放流に努めています。今後は、定期的な自主規制値の見直しにおいてより厳しい基準への変更を検討すること等で、確実に水質を適正レベルに維持し、流域の水資源を保護してまいります。

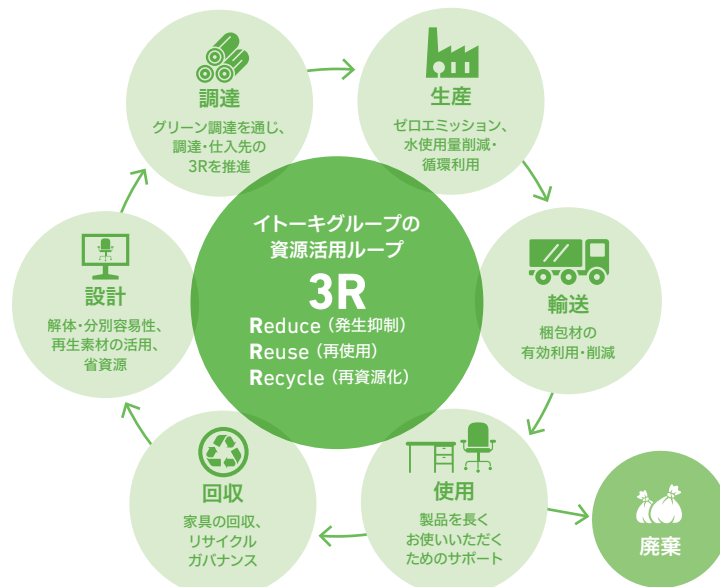


## 資源循環促進—廃棄物・化学物質—

### 基本的な考え方

イトーキグループでは廃棄物削減のため、製品のライフサイクル全体において3Rによる資源活用ループを推進しています。また、化学物質の適正管理に関するガイドラインを策定し、国内外の法規制を遵守した安全な製品設計を行っています。

イトーキグループの資源活用ループ



### 目標と実績

	2022年実績	2024年	2022年度比(目標)	2022年度比(実績)
廃棄物量	6,003t	5,633t	-6.0%	-18%

▶ 廃棄物データ

### 具体的な取り組み

#### 廃棄物を有価物へ転換

東京および岡山の物流拠点では、これまで廃棄物処理していた梱包用資材ビニールについて、2024年度より分別を徹底することにより有価物化しています。

これにより年間11,096kgの梱包用資材ビニールが再資源化されました。

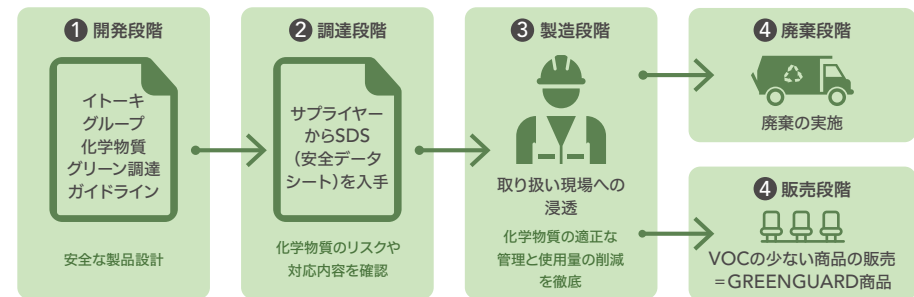


東京BASEのビニール等分別

#### ガイドラインに基づいた化学物質

従来は日本国内法に準拠した化学物質管理を行っていましたが、製品の海外展開を踏まえ、国外規制を考慮した「イトーキおよびイトーキグループ製品含有化学物質管理ガイドライン」を定め、製品ライフサイクルを通じた包括的な管理を行っています。

イトーキグループの化学物質管理



▶ 化学物質データ

#### 課題と施策

廃棄物、化学物質ともにガイドラインの策定、管理のシステム化によるコンプライアンス強化に取り組んでいますが、取扱い関係者の運用理解が欠かせません。今後も関係者への教育を充実させ、より環境負荷の少ない事業活動につなげてまいります。



## 生物多様性—森林保全—

### 基本的な考え方

森林は木材資源を生むだけでなく、生態系の保全、水資源の供給、CO<sub>2</sub>固定など地球環境を支える重要な機能を担っています。イトーキは木材を商品に使用する企業として、森林保護活動や、地域材・国産材を活用した商品開発・提供に積極的に取り組みます。

### 生物多様性方針

イトーキグループでは、生物多様性の保全と持続可能な利用に関する「生物多様性方針」を掲げ、施策を行っています。

▶ 生物多様性方針

### 具体的な取り組み

#### 創業地大阪での森づくり

2015年より、創業の地である大阪において、大阪府のアドプトフォレスト制度を活用した森づくりを進めています。2024年度は18名のイトーキ社員がヒノキ林を間伐し、健康で美しい森林の再生に貢献しました。



間伐作業

### 早生広葉樹「センダン」の活用で里山再生に寄与

林野庁が普及を推進する早生広葉樹「センダン」をテーブル商品「silta」に利用。センダンの利用はその育成期間の短さから伐採・植林のサイクルを促進します。また広葉樹林による多様な生物生息地を形成し、生物多様性保全と里山再生に寄与することができます。

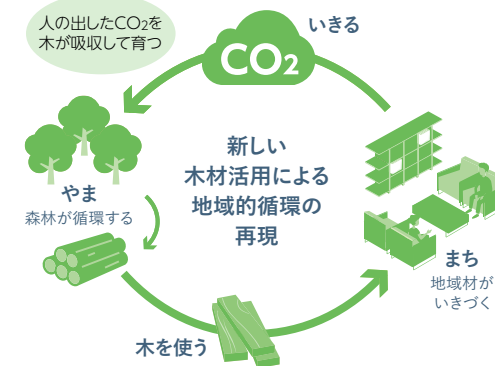


▶ silta

### 地域材活用ソリューション「Econifa」(エコニファ)の継続展開

日本の森から生まれる地域材をデザイン性の高い家具として製品化し、オフィスをはじめとするさまざまな空間に提供するソリューション「Econifa」は、森林の伐採・管理を適正化し、多様な生物の命を育む場を作り出します。森と街をともにイキイキとさせる「Econifa」の推進により、地球環境保護と社会的課題解決に貢献しています。

▶ Econifa



### 課題と施策

イトーキはこれまで10年に渡り大阪府の「イトーキの森」にて森林保全活動を行ってきましたが、活動規模が一定に留まっていることが課題です。今後は森づくり活動の見直しによる活動規模拡大や、製品への地域材・国産材の利用促進等に取組んでまいります。



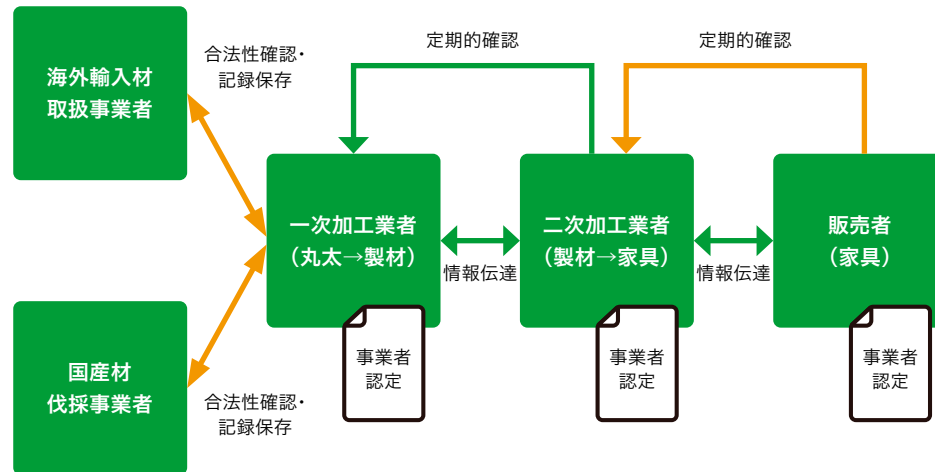


## 持続可能な木材調達

### 基本的な考え方

イトーキグループでは、家具をはじめさまざまな商品で木材を使用しています。木材を使う企業として「イトーキグループ木材調達基準」を定め、生物多様性に加え、違法木材排除等の社会的な側面にも配慮した、持続可能な木材調達を推進しています。

### 木材サプライチェーンのトレーサビリティ



イトーキはサプライチェーンにおいて、家具の「販売者」および製材から家具を製造する「二次加工業者」にあたり、合法木材を取り扱う証明として事業者認定を取得しています。この認定取得のため、イトーキのサプライヤーである一次・二次加工業者に対しては、合法性調査にて事業者認定取得の有無を確認し、未取得の場合は現地調査にて合法性を確認しています。製材を行う一次加工業者が合法性を証明するためには木材取扱事業者による合法性記録が必要であり、これら一連のつながりでサプライチェーン全体のトレーサビリティを確保しています。

### 具体的な取り組み

#### 認証によるトレーサビリティ確保

イトーキでは国際的な森林認証ラベルであるFSC®・PEFCのCoC認証を取得し、認証製品を販売しています。これら認証製品では、適切に管理された森の木が使われ、材料調達から製造、販売までの木材トレーサビリティが確保されています。今後も認証制度を活用することで、生物多様性や社会的影響への配慮に努めます。



The mark of responsible forestry



#### サプライヤーでの合法性調査

イトーキは、木材供給サプライヤーに対し、法令に基づいた木材合法性調査を毎年実施しています。これにより、違法伐採材の調達リスクを回避するとともに、木材調達のトレーサビリティを確保しています。今後もサプライヤーと連携して合法性と事業の持続可能性確保に取り組んでまいります。



トレーサビリティ確保のため、種類の異なる木材を混ざらないように管理 (左から野外での仮置き、室内保管)



## 環境配慮型製品—ものづくり—

### 基本的な考え方

イトーキグループでは、ものづくりにおいてプラスチックや木材といった多くの資源を消費しています。製品の企画・設計段階から環境配慮に関する評価を行い、その後の調達・生産においても環境配慮型のグリーン調達を積極的に行うことで、製品ライフサイクル全体にわたって環境負荷を低減しています。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください

### 具体的な取り組み

#### 環境配慮型製品の定義・基準の再設定

イトーキでは従来より独自基準を設け、人にも地球環境にもやさしい製品づくりを行ってきました。環境課題が年々深刻化する中、これら外部環境の変化に対応するため、環境配慮型製品について当社独自の定義と基準を2024年に見直し、再設定しました。

	Level 1	Level 2	Level Gold
温室効果ガスを減らす		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ライフサイクル全体で排出する二酸化炭素の量がわかる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ライフサイクル全体で排出する温室効果ガスの量を減らす</li> </ul>
少ない資源で作るリサイクルする	<ul style="list-style-type: none"> <li>● リサイクルされた素材を使う</li> <li>● 製品の分解、分別ができる</li> <li>● 単一素材で構成する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進的な素材や製造方法を使う</li> <li>● 先進的なリサイクル手法を採用している</li> </ul>
廃棄物を出さない	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部品交換などにより、棄てずに長く使う仕組みがある</li> <li>● 過剰な梱包／包装をしない</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進的なリユース／リペアの取り組みがある</li> <li>● 分解の方法が公開されている</li> <li>● 製造で出る廃棄物が少ない</li> </ul>
有害物質を出さない	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ホルムアルデヒドの放散を減らす</li> <li>● 安全な塗料、塗装方法を使う</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● VOCの排出を減らす</li> <li>● FSCなど認証木材を使う</li> </ul>
使うエネルギーを減らす	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製品ライフサイクル全体で使うエネルギーを減らす</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先進的な地産地消の取り組みがある</li> </ul>

● 緑文字は各レベルの必須項目 ● 黒文字は各レベルの選択項目 (どれか1項目を満たす)  
● Level GoldはLevel 2までの基準を満たし、かつどれか1項目を満たす

▶ イトーキ環境配慮型製品指針

### Level Gold製品の販売

2025年6月、環境配慮型製品の基準「Level Gold」に認定された新世代タスクチェア「Act2」を発売開始しました。座面には、従来のリサイクルが難しいウレタンに代わり、イトーキが開発した100%リサイクル可能な新素材「レスピテック」を採用しています。

▶ Act2



#### ウレタンとの機能性比較

	クッション性	通気性	耐久性	環境適合性
レスピテック	○	○	○	○
モールドウレタン	○	×	△	×

#### 課題と施策

環境配慮型製品の拡大にあたっては「製品ライフサイクル全体で排出する二酸化炭素の量がわかる」要件を、より多くの製品で満たす必要があります。そのため、サプライヤーと協働してCFP<sup>※</sup>算定を進めてまいります。

※CFP (Carbon Footprint of Products) : 商品・サービスのサプライチェーンの各工程で排出される温室効果ガス排出量の指標



# 人権の尊重

## 基本的な考え方

イトーキグループは、すべての人が「生き活き」とした日々を過ごすため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方に基づき人権デュー・ディリジェンスを実施し、すべての事業活動、およびすべてのサプライチェーンの関わりにおいて、人権の尊重に取り組みます。

## 人権方針

2018年に以下「イトーキグループ人権方針」を定めました。その後も就業規則の見直し等、人権方針に沿った改善を進めています。

### イトーキグループ人権方針 (項目のみ)

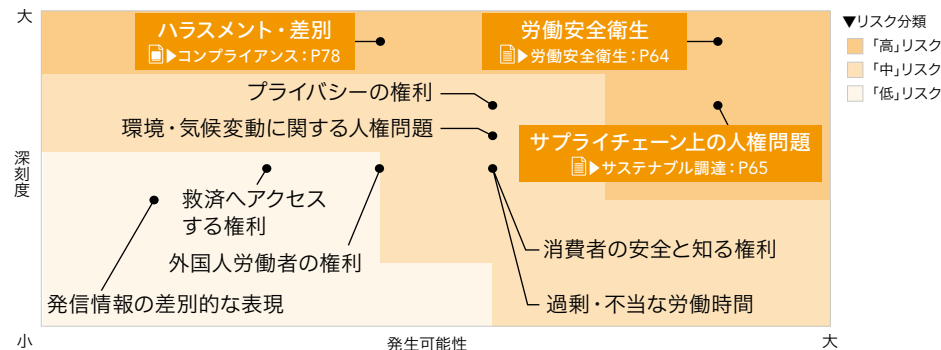
1. 人権の尊重
2. 差別の禁止
3. ハラスメントの禁止
4. 従業員の基本的な権利の尊重
5. 安心・安全への配慮
6. 強制労働および児童労働の禁止
7. 教育の浸透

▶ イトーキグループ人権方針

## 人権リスク評価

2023年に人権リスク評価を行った結果、高リスクとして「労働安全衛生」「サプライチェーン上の人権問題」「ハラスメント・差別」の3つを特定。これらは従業員の離職やブランド毀損など、中長期の企業価値にネガティブな影響を及ぼす可能性があるため、全社リスク管理部門と連携し、かかるリスクの防止・低減に努めています。今後もモニタリングを継続しながら適切なタイミングに人権リスク評価を見直し、人権デュー・デリジェンスを強化します。

### 人権リスク評価マップ



## 課題と取り組み

▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22

課題	取り組み例
社員の人権意識のさらなる向上	e-learningでの人権教育の実施、人権尊重ワークショップの実施
人権デュー・ディリジェンスのグループ会社への展開	グループ会社向けの法務研修内で人権教育の研修実施 ▶ グループ・ガバナンス: P75
安心して報告ができる相談窓口の設置および運営	相談窓口の周知により利用者の増加 ▶ 内部通報件数
サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み強化	サプライチェーンとのサステナブル調達の実施 ▶ サステナブル調達: P65

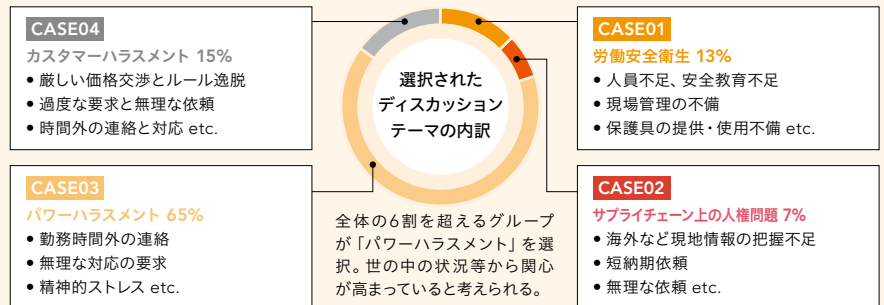
## TOPICS

### 4年目に突入、人権尊重ワークショップの開催

2021年より年に1回、人権に関する意識を高めることを目的に、全従業員を対象に人権尊重ワークショップを開催しています。2024年は、昨今の人権に関するニュースの中からグループごとにテーマを選択してディスカッション。自社で起こりそうな事例や、気を付けるべきことなど意見を出し合う中で、人権を自分事として捉える機会を設けました。2024年は389グループ延べ2,574名が参加し、イトーキ社員のほぼ100%が参加しました。\*



\*株式会社イトーキ社員数:2,427名(2024年12月末時点)







## 労働安全衛生

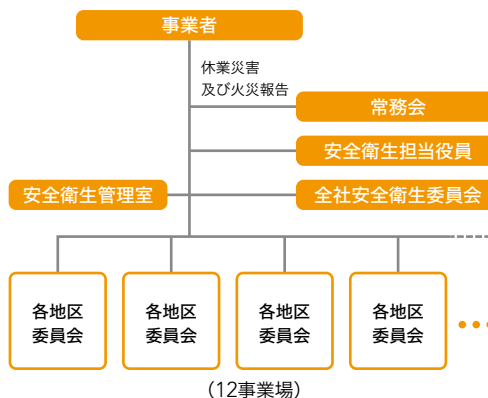
### 基本的な考え方

安全衛生の確保は企業の社会的責任の根幹であり、従業員の健康と安全を守ることが、企業の持続的な発展につながります。適切な安全対策を講じることで、職場環境の向上、労働災害の防止、生産性の向上を実現できると考え、日々の活動に取り組んでいます。

▶ 安全衛生基本方針

### 安全衛生管理体制

イトーキは「人が主役の環境づくり」を掲げ、社員が安全かつ安心して働ける職場環境の整備と、健康の保持・増進に取り組んでいます。安全は企業活動の基盤であるとの認識のもと、労働災害の防止を目的に、安全衛生活動を全社的に推進。各事業場における安全衛生委員会に加え、全社安全衛生委員会を設置し、統一的な方針のもとで取り組みの連携と強化を図っています。



また、同委員会は経営層と現場の橋渡し役としても機能し、安全衛生に関する課題を経営戦略に反映させることで、持続可能で強固な安全管理体制の構築を目指しています。さらに、監査や教育を通じて社員一人ひとりの意識向上を図り、現場主導で安全意識の定着を図っています。

### 課題と取り組み

#### 課題

- 情報伝達のさらなる充実 | リスク認識の差異と安全対策浸透への課題
- 現場の安全意識の定着 | 方針・安全対策の形骸化防止と実効性向上
- 人材育成の拡大 | 安全衛生の知識や経験を持つ人材の育成機会の充実
- 現場と経営層の連携促進 | 適切な人材・資源配置のための連携強化

### 取り組み例

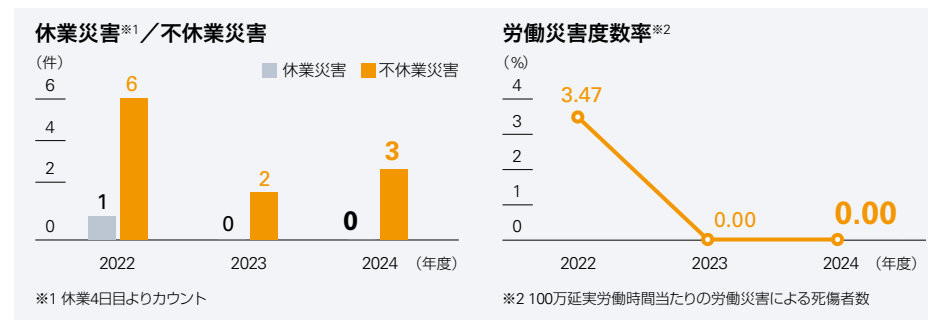
#### 全社安全衛生委員会の設置

全社安全衛生委員会を設置し、全社統一の安全衛生基本方針・取り組みを定めるとともに、従業員が主体的に安全対策に取り組める環境整備を行っています。本委員会の活性化により、効率的で持続可能な安全管理体制の構築を目指します。

#### 安全監査実施拠点の拡大

安全監査の実施対象拠点を、製造現場のある事業場に限らず、営業拠点オフィスやグループ会社まで拡大しています。監査を通じて従業員が各拠点を訪問することで、安全への意識が高まり、安全活動への主体的な取り組みが促進されています。

### 実績データ ▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22



### TOPICS

#### 安全標語・ポスター 初の全社投票!

全社員が参加可能な安全標語・ポスター企画を実施。全社投票により優秀作品を選定し、最優秀作品を次期スローガンとすることで、一体感を醸成しました。

#### 応募総数

安全標語: 404名 (807作品)  
ポスター: 55名 (49作品)

#### 投票総数 352名



社長賞 受賞ポスター



## サステナブル調達

### 基本的な考え方

イトーキグループは、調達活動において社会的責任を果たすべく、環境や人権に配慮したサステナブル調達を、サプライヤーのみならずと連携して推進しています。

### サステナブル調達の推進

イトーキグループは、製品・サービスの開発段階から持続可能な調達に取り組むための調達方針を掲げています。2019年にはサプライヤー向けに「イトーキグループサステナブル調達ガイドブック」を発行し、サプライヤーにおける取り組みの協力をお願いしています。

- ▶ 調達方針
- ▶ サステナブル調達ガイドブック

### 具体的な取り組み

#### サステナブル調達調査

「イトーキグループ調達ガイドライン」の浸透状況を把握するため、主要お取引先さまを対象に「サステナブル調達アンケート」を実施しています。主要お取引先さまを3区分し、毎年1区分ずつ実施しており、3年のローテーションで把握しています。

2024年は51社のお取引先さまに調達アンケートを依頼、41社から回答いただきました。依頼したお取引先さまは調達額の上位に加え、塗装や木材加工などを請け負う重要なお取引先さまも含まれます。対応状況把握率は目標85%以上に対し86.7%を達成しました。

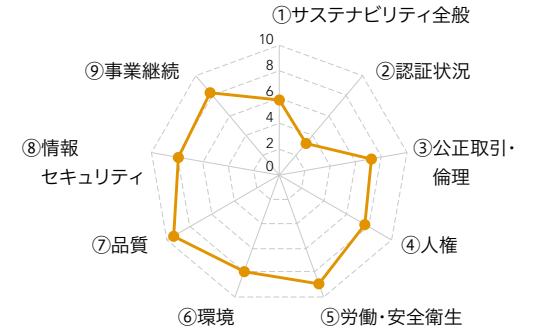
#### イトーキ単体

年度	依頼	回答	調達額比	高リスク
2022年度	84社	75社	66.3%	0
2023年度	153社	141社	80.3%	0
<b>2024年度</b>	<b>51社</b>	<b>41社</b>	<b>86.7%</b>	<b>0</b>

### 2024年アンケート結果

2024年の回答結果からは、「労働・安全衛生」「品質」「事業継続」において高い基準での取り組みが確認されました。「人権」「環境」はサプライヤー間で取り組み状況に差が見られましたが、イトーキではこれらを重要な項目と認識しており、今後取り組みが拡大されるよう促進していきます。回答全体から、高リスクと判定されるお取引先さまは確認されませんでした。

#### 設問項目別の平均点



### サプライヤーとの合同発表会

お取引先さまの品質意識の向上のため、品質改善活動の成果を共有する合同発表会を毎年開催しています。相互学習のテーマとして品質向上や供給リスク低減だけでなく、環境負荷低減や人権・労働環境への配慮などサステナビリティ課題への対応も取り入れ、サプライヤーとの持続可能な調達体制の構築を加速させています。



### 課題と施策

中期経営計画のESG戦略に関するKPIの一つとして「人権対応率」を設定しており、この進捗をサステナブル調達調査にてモニタリングしています。社会課題の変化に伴い企業に求められる事柄が高度化する中、今後は特定テーマに関する研修を実施するなど、サプライチェーン全体での対応力強化に努めます。

- ▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22



## 品質向上の追求

### 基本的な考え方

製品のライフサイクルにわたって品質に関わり、お客さまへ安全・安心を提供するため「Quality First」「Customer First」をモットーにもつづくりに取り組んでいます。

### Quality First 安全と信頼性の確保

- お客さまの声を品質保証の改善と魅力的なものづくりへ反映
- 品質に関わる法令や安全基準の遵守
- 企画・開発から新製品の品質確認を徹底し不良の芽を摘む

### Customer First 顧客満足度の向上

- お客さまから寄せられるトラブルやクレームへの対応
- 正しい使用方法の案内説明
- アフターサービス品質の向上

### 品質方針

企業理念に基づき、以下品質方針を定めています。

「顧客のニーズと社会の期待に応え、感動を分かち合える製品とサービスを提供します。」

- ▶ 企業理念
- ▶ 品質方針

### 品質マネジメントシステム

ISO9001に基づく品質マネジメントシステムにより、お客さま満足の視点で品質管理を行うとともに、常に品質の向上を図っています。イトキグループの品質マネジメントシステムは、その運用に携わる全社員が主体的に関与することが特徴です。また、マネジメントレビューには経営トップが参加し、品質マネジメントシステムへのコミットメントを社内外に明示しています。

### 課題と取り組み

#### 課題

- 品質リスクの予兆管理と再発防止の徹底 (Quality First)
- 顧客視点に立った品質改善サイクルの強化 (Customer First)

▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22

### 取り組み例

#### Quality First 重要クレーム・法令違反のゼロ化

##### ■ 重要工程における品質レベルの維持・強化

製品の安全性と信頼性を支える溶接工程や樹脂成形工程を「重要工程」と定義し、品質の維持・向上に向けた継続的な管理体制を構築しています。

- **特別監査の実施**: 重要工程の品質レベルを定期的に評価・是正
- **技能試験の実施**: 特に製品の安全性に関わる溶接工程に従事する作業者の技能を維持・管理



##### ■ ヒューマンエラーの低減に向けた現場主導の改善活動

品質問題の根本要因の一つであるヒューマンエラーに対し、単なるルール遵守ではなく、現場の「気づき」と「納得」を重視した改善活動を展開しています。

- **自工程作業の大切さを感じる**: 自分の作業の重要性に気づくため、問題対応現場に立ち会いお客さまの声を直接聴く
- **何故その作業が必要かを考える**: マニュアル作業からのマインドを変えるため、作業者も一緒に問題解決を検討

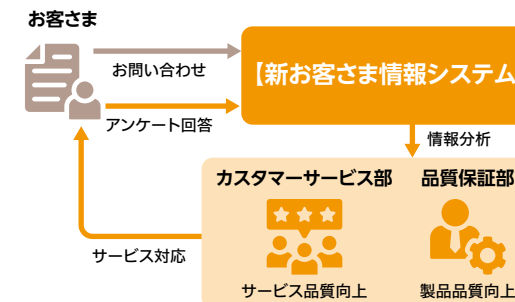


#### Customer First 業界No.1のサービス・経験価値提供を目指し、「顧客」から「ファン」へ

「安全な製品」と「安心できるサービス」をより顧客視点で改善することを目的に【お客さま情報システム】を刷新しました。

##### ▼ 主な改善ポイント

- 【お問い合わせ】をもとに、製品不具合情報を分析し、さらなる品質向上へ
- 【アンケート回答】を通じて生の声を収集・分析し、サービス品質向上へ







## ステークホルダーエンゲージメント

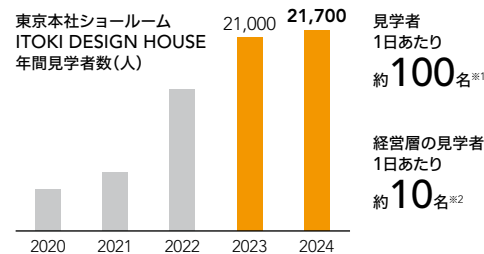
イトーキグループは、お客さま、販売代理店、調達先、株主や投資家、社員とその家族、教育機関、地域社会など、多様なステークホルダーとの対話を大切にしています。日々のコミュニケーションを通じて寄せられる期待やご意見を真摯に受け止め、事業活動に反映させることで、社会に新たな価値を創出していきます。本ページでは、各ステークホルダーとの取り組みをいくつかご紹介します。

	お客さま	販売代理店	調達先	株主・投資家	社員・家族	教育機関・学生	地域社会
目的	お客さま視点でのものづくりに徹し、お客さまとの対話を重ねながら商品・サービスの提供に取り組む	お客さまに価値を届ける重要なパートナーとして協働体制を構築する	相互連携で社会的責任に配慮した調達活動を実施する	公正で健全な企業経営により株主・投資家のみなさまの信頼の獲得と企業価値の向上を目指す	社員一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと働き、能力を最大限に発揮できる制度の整備と職場環境を構築する	公平な採用活動の実施。企業訪問の受け入れなどを通じた次世代育成、共同研究による新たな価値を創造する	環境や社会に配慮した事業活動を行い、「企業市民」としてより良い地域づくりに貢献する
主な対話の機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>展示会</li> <li>お客さま相談センター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>全国代理店 社長会議</li> <li>代理店様専用ウェブサイト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の調達活動</li> <li>取引先説明会</li> <li>サステナブル調達活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>統合報告書</li> <li>投資家向け説明会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価・面談</li> <li>労使協議会</li> <li>ご家族見学会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用活動</li> <li>共同研究</li> <li>産学共同授業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加</li> </ul>

マルチステークホルダー方針 バリューチェーン:P8

### Episode01 オフィス・工場見学を通じた対話

商品・サービスを体感いただくため、お客さまにオフィスや工場を見学いただいています。東京本社ショールーム「ITOKI DESIGN HOUSE」の見学者数は2024年も2年連続で2万人を超えました。ショールームだけではなく、工場見学者も年々増加。お客さまやお取引先さまとの対話を通じた気づきを製品・サービス改善に役立て、より良い価値提供に努めています。



※1 2022年 12F改修、2023年 13F改修、2024年 11F改修。数値は概算  
※2 経営層は、会長、社長、CEO、取締役などを含む。数値は概算

### Episode02 全国代理店 社長会議の開催

お客さまに価値を届けるための最重要パートナーである販売代理店のみなさまと、さまざまな機会を設けて交流を促進。パートナーシップを強固なものとするため、毎年、全国の代理店社長を招いての会議を開催しています。2024年は「オルガテック東京2024」出展にあわせお集まりいただき、イトーキの未来への働き方への提言を体感いただく場となりました。



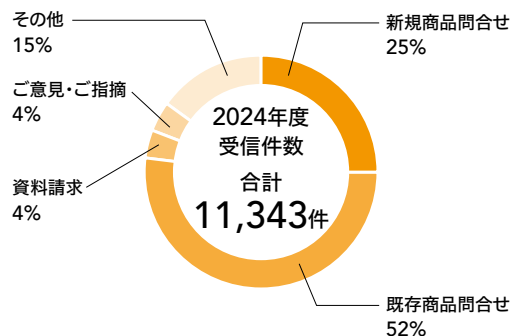


## ステークホルダーエンゲージメント

### Episode03 お客さまとの対話



お客さま相談室では、お客さまの満足と信頼を獲得していけるよう対応品質の維持向上に努めています。また、お客さまからいただく「声」を社内に展開し、商品・サービスの改善・活用に繋げていく取り組みを行っています。



### Episode04 労使関係の構築



人的資本の価値最大化に向け、従業員の代表である労働組合との対話を重視しています。賃金や一時金の交渉だけでなく、取締役・本部長・各職場の責任者、さまざまなレイヤーで定期的に労働組合との対話を行い、オープンかつタイムリーに従業員の声を経営に反映した職場環境の整備を推進しています。(写真:労使協議会)



### Episode05 高校生の企業訪問受入れ



学生のみなさまにイトーキの企業活動を知っていただくために学生の訪問学習を受け入れています。2024年は、2つの高校から学生を迎え、オフィス見学を通じてイトーキの働き方や健康経営への取り組み、サステナビリティ活動について紹介しました。今後も未来を担う世代の学びと成長を支援していきます。



### Episode06 地域への貢献



木材や樹脂を製品に使用する企業として地球環境を改善するため、地域の清掃活動などのボランティアを継続的に実施しています。2024年は工場周辺のごみ拾いや琵琶湖や海岸の漂着ごみ拾いを行いました。海岸の漂着ごみ拾いの参加者からは、「マイクロプラスチックの存在を実感し、ものづくりや消費における意識が変わった」などの声が寄せられました。今後も地域に根ざした環境改善活動を進めてまいります。



### イトーキらしいサステナビリティ経営に向けて

イトーキでは、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」をマテリアリティに掲げ、中期経営計画の各種戦略を通じてその実現を目指しています。2024年以降は、社内外取締役によるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設置し、経営とサステナビリティの融合を推進。あわせて、環境配慮型基準の運用やSBTi認定取得により、資源循環・脱炭素の取り組みを加速させました。今後もイトーキらしい視点で、持続可能な社会と企業成長の両立に挑みます。

経営企画部 サステナビリティ推進課 課長  
内藤 伸吾



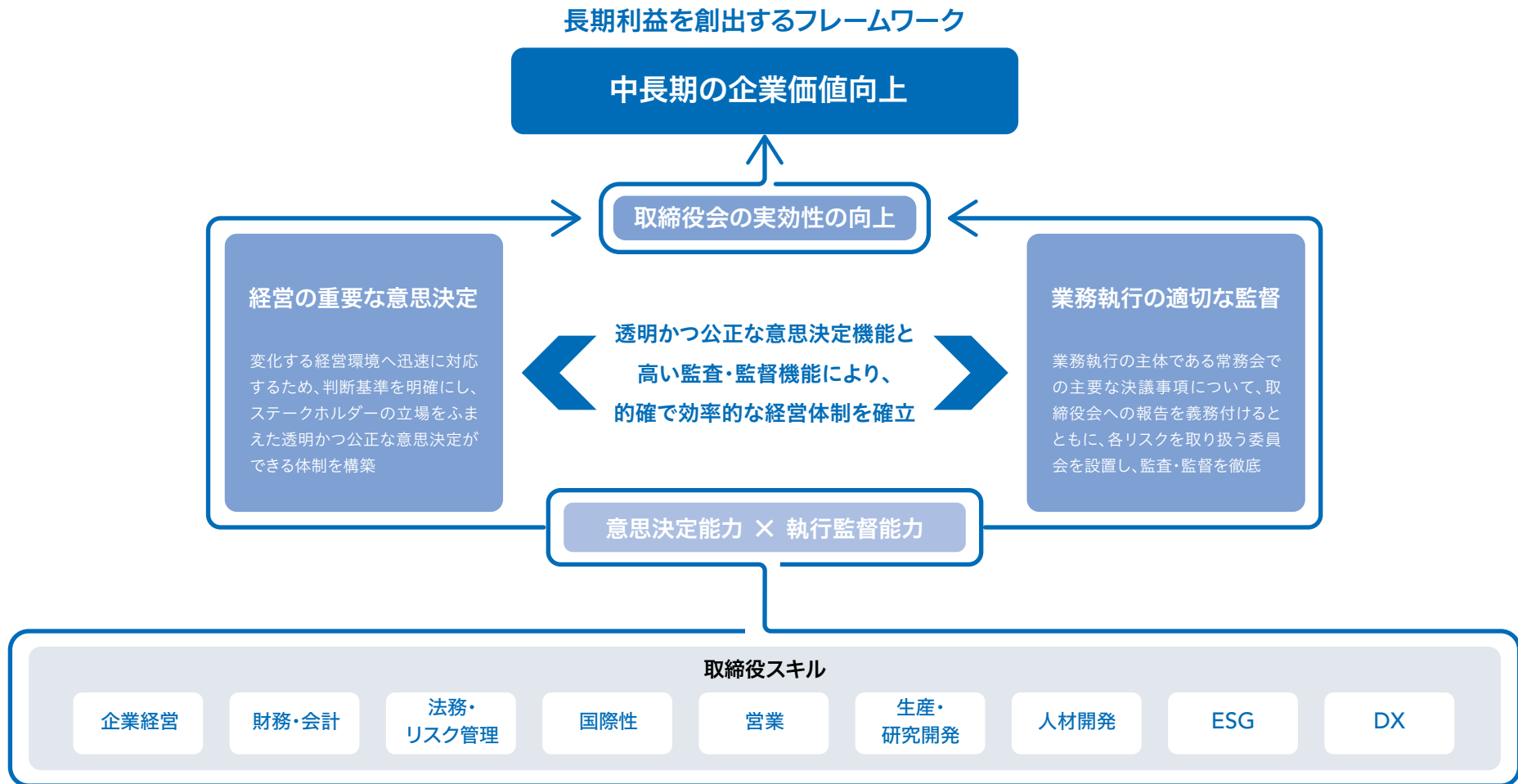


## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

イトーキは、企業倫理・遵法精神に基づき、コンプライアンスの徹底と経営の透明性、公正性の向上に努めています。また、コーポレートガバナンス・コードに基づき迅速な情報開示を行うとともに、株主・投資家との積極的な対話により企業に対する信頼を高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指したコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでいます。

▶ コーポレートガバナンス基本方針 ▶ コーポレートガバナンス報告書





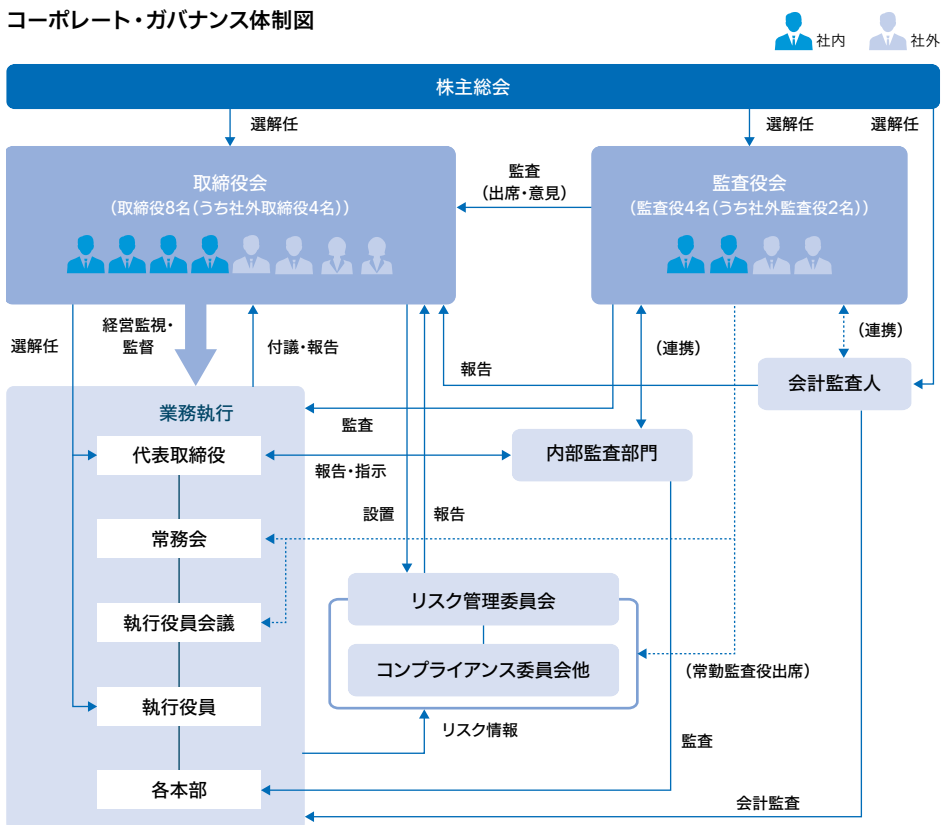


## コーポレート・ガバナンス

### コーポレートガバナンス体制

イトーキは監査役制度を採用し、取締役会において経営の意思決定と業務執行の監督を行っています。取締役会を補完する機能として、常務会・執行役員会議を開催し、重要決裁事項の審議、経営方針の徹底、業務進捗状況の確認などを行っています。また、業務執行の機能強化・経営効率の向上を目的として、「執行役員制度」を導入しています。監査役は、取締役会などに出席し、取締役の業務執行状況を監査し、監査役会は、会計監査人および業務執行部門から独立した内部監査部門と連携し、総合的かつ効率的な監査の実施に努めています。内部監査部門は、計画的に監査を実施することで、グループ全体の内部監査の充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 取締役会

2024年度開催回数 12回

イトーキの取締役会は、持続的な企業価値の創出と経営の透明性を両立するため、「戦略的な意思決定」と「客観的な監督」が相乗効果を発揮する体制を構築しています。事業活動に精通し迅速な執行判断を可能とする執行兼務取締役と、高度な専門性と幅広い視点を備えた社外取締役が、それぞれの役割を発揮することで、経営の健全性を維持しながら、機動力ある意思決定にもつなげています。取締役会は原則として毎月1回開催し、法令および定款に定められる事項や経営に関する重要事項について決定するとともに、業務執行およびサステナビリティに関する活動の監督を行っています。

#### 取締役会で議論された主な事項

- 株主総会に関する事項 (株主総会の招集および議案の決定など)
- 役員・組織・人事に関する事項 (役員の選解任など)
- グループ経営全般に関する事項 (年度経営方針の策定、コンプライアンス事案など)
- 決算および財務に関する事項 (決算 (期末および四半期) の承認など)
- 株主・投資家との対話に関する事項 (半期毎の株主構成・投資者の期待値や課題報告など)

▶ 取締役会議論の詳細(抜粋):P73

### 監査役会

2024年度開催回数 13回

監査役会が定めた監査役監査基準、監査実施計画および職務分担に基づき監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。会計監査人からは監査計画の説明および定期的な監査実施状況の報告を、また、監査部から監査計画および監査実施状況の報告を受け、監査結果に対して意見書を提出するなど、会計監査人、監査部と連携の上、当社の状況を適時適切に把握する体制としています。また、定期及び必要に応じて取締役等と意見交換を行っています。

#### 年度における重点監査項目

- ①コンプライアンス経営の推進
- ②内部統制システム管理体制の整備運用状況
- ③KAM (監査上の主要な検討事項) 導入に関するコミュニケーション

▶ 内部統制についての考え方



## コーポレート・ガバナンス

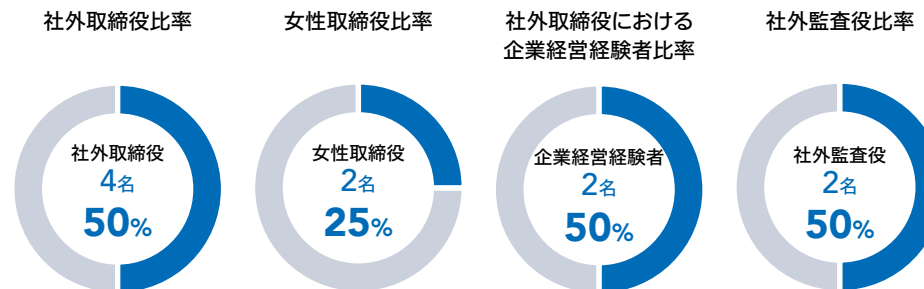
### 取締役の多様性

イトーキは、取締役会全体の多様性の確保を重視し、2023年に初めて女性の取締役が就任しました。また、質の高い議論を行い得る適正な規模とするとともに、取締役全体のバランスを確保するため、会社業務等に精通し、機動性のある業務執行が可能な業務執行取締役と、高度な専門性を有し、幅広い視点で経営の助言と監督が期待できる社外取締役とで構成することとしています。なお、社外取締役4名のうち2名は、他社で経営経験を有しており、2名は、行政、教育分野でリーダーシップの経験を有しています。

#### 社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
似内 志朗	会社経営やファシリティデザインに関する豊富な経験と高い見識を有しており、当社経営への助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
坂東 真理子	行政・教育分野における豊富な経験と高い見識を有しており、ダイバーシティ推進や人材育成に関する専門的な助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
川寄 靖之	金融機関において長年企業経営に従事した豊富な経験と知見を有しており、企業経営に関する有益な助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
田中 俊恵	長年にわたり警察行政に携わり、行政全般や大規模組織運営および国内外のリスク管理に関する豊富な経験と幅広い知見を有しており、専門的見地と客観的立場からの助言およびコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理の一層の強化への貢献が期待できるため社外取締役に選任しました。

また、社外取締役の4名はいずれも、独立性に関する開示加重要件のいずれにも該当しておらず、過去から現在までにおいて当社経営陣との間に利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断しています。



### 社外取締役の独立性に関する判断基準

イトーキは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、社外取締役の独立性に関する基準を独自に定めており、コーポレートガバナンス報告書の独立役員に関する事項に開示しています。そして、会社法や証券取引所が定める基準に加え、当社独自の独立性基準を充たした者を、独立社外取締役として選任しています。

#### 【独立性判断基準】

1. 現在または過去10年間に於いて当社、当社の子会社または関連会社の業務執行者でないこと
2. 当社の現在の主要な株主（総議決権の10%以上を保有する株主）またはその業務執行者でないこと
3. 当社の主要な取引先（年間取引額が、当社連結売上高の2%を超える取引先または年間仕入額が当該会社の連結売上高の2%を超える仕入先）の業務執行者でないこと
4. 当社の主要な借入先（年間借入額が、当社総資産の2%を超える金融機関）の業務執行者でないこと
5. 当社から役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、弁護士等の専門家でないこと



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役のスキルマトリックスとスキルの選定理由

イトーキは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的に、経営に必要な知識・経験・能力をスキル項目として選定しています。各分野における高度な専門性や豊富な経験、高い見識を備えた、取締役・監査役が経営を担っています。

また、取締役会の監督機能と多様性をさらに高めるため、「財務・会計」および「法務・リスク管理」の分野において高度な専門性を有する社外取締役を新たに迎え、ガバナンス体制の一層の強化を図りました。

#### 取締役・監査役のスキルマトリックス

	氏名	企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	国際性	営業	生産・研究開発	人材開発	ESG	DX
取締役	社内	山田 匡通	●	●		●	●		●	
		湊 宏司	●			●	●		●	●
		品田 潤生	●				●			
		山村 善仁	●				●	●		
	社外	似内 志朗	●			●			●	
		坂東 真理子	●		●	●		●	●	
		川崎 靖之	●	●	●	●				
		田中 俊恵			●	●			●	●
監査役	常勤	船原 英二					●		●	
		森谷 仁昭	●	●	●	●	●		●	
	社外	石原 修			●	●		●		
		白畑 尚志		●		●				

#### スキルの選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化する中、長期的な視点でビジネス変革をリードし、イトーキグループの経営を監督する役割を適切に果たすためにCEOまたはCOO等の経営経験を重要と捉え、スキル項目に選定しました。
財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、財務の健全性を維持しつつ、高い資本効率を実現するために、財務・会計に関する幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
法務・リスク管理	経営上のリスクを的確に認識し、合法かつ会社に有益な判断を行うために、法務やリスク管理、コンプライアンスに対して幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
国際性	イトーキグループの国際的な事業活動をリードするために、海外での事業マネジメント経験や現地の事業環境などに豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
営業	営業リソースの拡充やDXを通じた新たな販売活動により、ビジネス変革をリードするために、営業・マーケティングに関する豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
生産・研究開発	グループ生産供給体制の再編による生産効率の向上、高収益化を実現し、ビジネス変革をリードするために、製造開発に関する豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
人材開発	社員一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと働き、キャリアに応じた能力を最大限に発揮できるように、人材開発分野での幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
ESG	企業や社会が抱えるさまざまなリスクの事前回避や機会への迅速な対応ができるように、企業が果たすべき責任である「ESG」「SDGs」についての幅広い知識を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
DX	DX・AIを活用した新たな販売活動やビジネスの変革を強力に推し進め、さまざまな企業や社会の課題解決に取り組むために、DX・AIへの幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。





## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

イトーキは、コーポレート・ガバナンスを有効かつ継続的に機能させるため、取締役会全体の実効性についての分析・評価を毎年実施しています。具体的には、議事運営や議題設定が適切か等を議論し、評価することで、取締役会の実効性が有効なことを確認しています。さらに今後の取り組みについて課題を特定し、改善対応することで、取締役会の機能向上を図っています。

#### 実施要領

対象者	すべての取締役および監査役
実施時期	2025年1月
実施方法	①2024年度に課題として挙げた項目の取り組み状況レビュー ②課題に対する取り組みを議論し実効性を評価 ③さらなる改善に向けた今後の取り組みを議論

#### 2024年1月に認識した課題への取り組み

2024年度に特定された課題	社外取締役・監査役機能の充実	ESGへの対応	リスク管理のレビュー	人材育成・多様化
2024年度の主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、6月、8月、9月、12月「取締役・監査役情報連絡会」開催</li> <li>社外取締役の多様化および常勤監査役体制強化を検討</li> <li>監査機能の強化</li> <li>監査役補佐室を新設し体制を拡充、監査役と監査部門が連携した監査を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、11月「ESG役員研修」実施</li> <li>2024年10月「サステナビリティ・アドバイザリーボード」発足</li> <li>社外取締役2名と社内取締役1名がサステナビリティについて集中的に議論する場として、原則四半期に一度開催</li> <li>資本コストと株価を意識した経営のさらなる充実</li> <li>決算承認の際に決算補足説明資料を基に議論し開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、8月「リスクマネジメント」報告(取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>2024年12月「リスクマネジメント」年間報告(取締役会、取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>2024年6月、8月、10月、12月(4回)「リスクマネジメント関連事案」報告(取締役会)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年9月「多様性の取り組み」報告(取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>次世代経営幹部育成プログラム「4Star Academy」の実施</li> <li>女性の管理職候補人材の育成</li> <li>ハノイ工科大学とのパートナーシップ契約締結に基づく採用と育成</li> </ul>

#### 取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組み

- 社外取締役・監査役機能の充実 取締役・監査役情報連絡会のテーマを拡充し、事業領域の実態および最新情報の把握と監督
- 次世代経営幹部育成計画への関与拡充 人的資本、人材育成の観点で教育・研修内容および効果・評価の把握と監督



#### 2024年の取締役会におけるディスカッション抜粋(コンプライアンス強化に向けた対応)

	指示	対応
公正取引委員会からの行政指導(警告)について	<p>【公正取引委員会による調査について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査体制を早急に整備し実態を正確に把握して、公正取引委員会に対しては隠さず事実を明確に伝えること。</li> <li>公正取引委員会からの指摘に対しては、真摯に受け止め誠実に対応すること。</li> <li>物流事業に限らずイトーキグループ全体で、公正な取引がされているかあらためて確認すること。</li> </ul> <p>【公正取引委員会からの行政指導(警告)について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政指導(警告)を極めて重く受けとめなければならない。これまで進めてきた協力会社との適切な関係構築に向けた取り組みを、さらに強化・徹底すること。また、公正取引委員会から行政指導(警告)の通知を受けたことを速やかに社内外に情報開示するとともに、社内に対しては再教育を実施すること。</li> <li>委託先物流事業者との適正な取引に向けた取り組みが完了次第、公正取引委員会に対して適切に説明および報告を行うこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジニアリング本部およびコーポレートガバナンス本部が中心となって、体制を整備し実態把握の調査を実施。公正取引委員会の調査に全面的かつ真摯に協力・対応。</li> <li>タスクフォースを立ち上げ、当社が関わるサプライチェーン全体の取引適正化に向けた取り組みを推進。</li> <li>行政指導(警告)の正式通知書を受領後、速やかにホームページに「公正取引委員会からの行政指導(警告)について」を掲載。同日中に警告内容とその経緯や今後の取り組みの説明と社長メッセージの動画を配信し、全社員を対象にした研修を実施。</li> <li>2025年3月に、委託先物流事業者との取引適正化に向けた具体的な取り組みについて、公正取引委員会に対して進捗報告したところ、いずれの取り組みについても適切な推進と改善が行われており、公正取引委員会への報告は完了としてよい旨のコメントを受領。</li> </ul>
シンガポール子会社における競争法違反について	<p>【シンガポール子会社Tarkus Interiors Pte Ltdの競争法違反について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkus Interiors社からイトーキへの報告が、遅滞なくなされるように改善が必要。2025年は監査を強化すること。</li> <li>他のグループ会社においても、報告すべき事項が迅速かつ適切に報告されるよう徹底を図ること。</li> <li>再発防止策の徹底を図ること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2月に、Tarkus Interiors社に対し現地での内部監査を実施。定期的なコンプライアンス研修の実施や四半期に一度、Tarkus Interiors社と国際本部、コーポレートガバナンス本部とでコンプライアンス/リスクに関する定期ミーティングを設定し定例化するなど、グループガバナンス強化に向けた活動を推進。</li> <li>グループ会社コンプライアンス委員会等を通じ、グループ各社とのコミュニケーションの向上を図っている。</li> <li>2025年2月に、Competition and Consumer Commission of Singapore(シンガポール競争・消費者委員会)への制裁金の支払いを完了。</li> </ul>



## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①固定報酬、②業績に連動する変動報酬、③企業価値の持続的な向上と株主のみならずとの価値共有を図ることを目的とする譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）から構成されており、各報酬制度の概要は次のとおりです。なお、社外取締役の報酬は、固定報酬および譲渡制限付株式報酬としています。

報酬の種類	概要
①固定報酬	報酬水準の妥当性を検証し、取締役会で承認された役位別等月額報酬表に応じた金銭報酬を月例報酬として支給
②変動報酬（業績連動）	企業業績の向上に資するよう役位に応じた金銭報酬を当事業年度の営業利益に連動させ、個人別の成績を加味して算出し支給
③譲渡制限付株式報酬	役位に応じた株式報酬を中期における業績達成への動機づけとして、役員在籍を条件として支給

### 2024年度の取締役・監査役に対する報酬額

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(人)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	319 (30)	153 (18)	124 (9)	40 (2)	8 (3)
監査役(うち社外監査役)	36 (14)	30 (13)	— (—)	5 (1)	4 (2)
合計	355	183	124	46	12

### 取締役の報酬額改定

取締役の報酬限度額は2001年3月の定時株主総会において、「月額25百万円以内」（ただし、使用人分給与は含まない。）として承認されて以降、変更なく運用を継続してきました。しかし、その後の経済情勢や経済環境の変化により、取締役に求められる責務・役割が一層拡大していることを踏まえ、役員報酬制度の見直しを行い、2025年3月の定時株主総会での承認を得て、取締役の報酬限度額を「月額50百万円以内」（うち社外取締役分は月額10百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）に改定しています。

▶ 役員報酬: コーポレートガバナンス報告書P11

### 経営人材育成

イトーキでは、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、将来の経営を担う人材を計画的に育成しています。

2024年度は、次世代の経営リーダー候補16名を選抜し、「研修」「他者からの学び」「経験からの学び」の3つの観点からなる、次世代経営幹部育成プログラム「4Star Academy」※を実施。研修とともに組織上の重要ポジションへの配置などを通じて、経営層に求められる意識や行動の変革を促し、得た知見を実務に活かしています。

さらに、各本部において将来を担う人材を発掘・登用し、各本部長が自組織のサクセッションプランを策定する準備を進めています。人事部門がタレントマネジメントの観点から支援し、各部門にて優秀人材を積極的に見出し育成することで、経営を担うにふさわしい人材の層を厚くしていきます。

※ ▶ 次世代リーダー育成:P43

### サステナビリティ・ガバナンス

気候変動や人権の対応をはじめとするサステナビリティに関しては、企画部門の取締役常務執行役員が管掌し、その活動内容は適宜常務会で審議・報告され、取締役会による監督を受ける体制となっています。

2024年下期からは、サステナビリティについて集中的にディスカッションする場として社外取締役2名・取締役1名からなる「サステナビリティ・アドバイザリーボード」を発足しました。四半期に1度開催され、イトーキのサステナビリティの在り方について議論、忌憚のない提言が行われています。



サステナビリティ・アドバイザリーボードメンバー  
社外取締役・似内志朗、坂東真理子、取締役常務執行役員・品田潤生



## コーポレート・ガバナンス

### グループ・ガバナンス

イトーキでは、グループ一体での持続的な価値創造を実現するうえで、グループ各社におけるガバナンス体制の整備・強化を重要な経営課題と位置づけています。グループ経営の高度化を図るため、本社のコーポレート部門を中核とした支援体制を構築し、グループ全体の経営最適化とリスクマネジメント体制の強化を進めています。

#### グループ全体で推進するガバナンス強化の主な施策

- グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュの運営改善
- グループ会社コンプライアンス委員会を最適化
- リスクマネジメント体制および安全衛生管理体制の向上

### ガバナンス強化の具体的な取り組み例

2011年よりグループ会社向けの法務研修の位置づけとして、経営層および実務関係者などを対象に「グループ会社リーガルコンシェルジュ」を継続的に実施し、法改正情報の提供や規程整備を支援してきました。2024年からは「グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュ」へと発展させて、法務にとどまらず広くガバナンスに関わるテーマに内容を拡充し、グループ各社への浸透を図っています。

#### テーマ例

- 建設業法に関する研修
- ビジネスと人権に関する研修
- コンプライアンス/情報セキュリティ研修
- 環境/ISO14001対応に関する研修

テーマ設定・  
実行計画策定

グループ会社リーガル・  
ガバナンスコンシェルジュ実施

アンケート実施・  
各社評価

次年度に向けた  
改善・実行

グループ・ガバナンス強化に向け、活動のPDCAをまわしています

これらの継続的な取り組みにより、グループ各社におけるガバナンス意識はさらに高まり、各社の事業特性に応じた独自のガバナンス強化施策の立案と実行が自律的に推進されています。

▶ ガバナンス座談会：特集版P9

### 政策保有株式に関する方針

イトーキは、取引先との関係の維持・強化の観点から、イトーキグループの経済的發展や中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有目的で株式を保有することを基本方針としています。また、政策保有株式について、毎年取締役会にて、保有に伴う便益が資本コストに見合っているか等、保有を継続する合理性があるかどうかの検証を行っています。検証の結果、保有の意義が乏しいと判断される銘柄は売却を進めます。2024年度は、2銘柄を売却しました。政策保有株式にかかる議決権の行使に当たっては、保有先企業の提案に無条件で賛成することはせず、当社の企業価値向上に資すると認められるかどうかの観点から個々に判断の上、議決権行使を行うことを基準としています。

#### 銘柄数および貸借対照表計上額（2024年12月末時点）

	銘柄数(銘柄)	貸借対照表計上額の合計額(百万円)
非上場株式	26	550
非上場株式以外の株式	18	2,660

#### 売却銘柄数および連結純資産比率の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
売却銘柄数(株数)	0	12	14	3	5	2
連結純資産比率(%)	6.8	3.9	4.1	3.5	3.8	6.4

### 買収防衛策

イトーキは、2008年より買収防衛策を導入し、直近では2023年の定時株主総会で2026年までの継続が承認されました。しかし、中期経営計画に基づく諸施策を着実に推進し、安定的かつ持続的な成長とコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図ることが、企業価値の向上と株主共同の利益の確保に資すると判断し、2025年2月の取締役会で、有効期間満了を待たず廃止を決定しました。今後も、企業としての信頼性と透明性を高めながら、長期的な価値創造を見据えた経営を実践していきます。





# 役員一覧

▶ 役員の詳しい略歴

## 取締役

代表取締役会長  
山田 匡通



2005年 6月 当社取締役  
2007年 6月 当社代表取締役会長(現職)

所有する株式の数 851,735株  
取締役会出席状況 12回/12回

代表取締役社長  
湊 宏司



2021年 9月 当社入社 顧問  
2022年 3月 当社代表取締役社長(現職)

所有する株式の数 77,673株  
取締役会出席状況 12回/12回

取締役常務執行役員  
(企画本部長)  
品田 潤生



1985年 4月 旧株式会社イトーキ入社  
2023年 3月 当社取締役常務執行役員企画本部長(現職)

所有する株式の数 16,951株  
取締役会出席状況 12回/12回

取締役常務執行役員  
(人事本部長)  
山村 善仁



1990年11月 旧株式会社イトーキ入社  
2025年 3月 当社取締役常務執行役員人事本部長(現職)

所有する株式の数 18,811株  
取締役会出席状況 —

社外取締役  
似内 志朗



2019年 5月 ファシリティデザインラボ代表(現職)  
2020年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 8,000株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外取締役  
坂東 真理子



2016年 7月 昭和女子大学総長(現職)  
2023年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 4,296株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外取締役  
川崎 靖之



2021年 4月 SMBC日興証券株式会社代表取締役会長  
2025年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 0株  
取締役会出席状況 —

社外取締役  
田中 俊恵



2023年 8月 警視庁副総監  
2025年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 0株  
取締役会出席状況 —

## 監査役

常勤監査役  
船原 英二



1982年 4月 株式会社伊藤喜工作所(現株式会社イトーキ)入社  
2024年 3月 当社常勤監査役(現職)

所有する株式の数 33,902株  
取締役会出席状況 9回/9回

常勤監査役  
森谷 仁昭



2011年 1月 当社入社 執行役員管理本部副本部長  
2025年 3月 当社常勤監査役(現職)

所有する株式の数 44,203株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外監査役  
石原 修



1997年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(現職)  
2023年 3月 当社監査役(現職)

所有する株式の数 2,172株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外監査役  
白畑 尚志



2006年 9月 あらた監査法人(現PwCあらた有限責任監査法人)パートナー(代表社員)

2023年 3月 当社監査役(現職)  
所有する株式の数 2,420株  
取締役会出席状況 12回/12回



## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

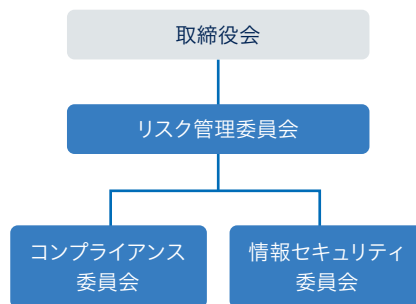
イトーキグループでは、事業活動全般にわたって生じ得るさまざまなリスクを想定した対策を立て、リスクの発生頻度や影響の低減を図るなど、適切な管理を行うとともに、万一発生した場合の被害・損害の極小化と再発防止のためのリスクマネジメントに取り組んでいます。

### リスクマネジメント体制

イトーキグループでは、「イトーキグループリスク管理基本規程」に基づき、社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、リスクマネジメントの実効性を確保しております。

リスク管理委員会は、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会と連携をとり、リスク管理方針の策定とリスク評価、対策レベルの決定をし、主管部門に具体的な対策を指示します。

また、同委員会の取り組みに関して取締役会に報告することで社外取締役や監査役を含めた経営層による監督を行っています。



を立て、リスクの発生可能性や影響の低減を図るなど、適切な管理を行うとともに、万一リスクが顕在化した場合の被害・損害の極小化と再発防止のためのリスクマネジメントに取り組んでいます。

さまざまな要因を想定して洗い出したリスクに対して、その発生可能性、影響度をそれぞれ4段階で分類し、これらを掛け合わせた点数(1点~16点)により評価を行います。リスク評価に基づき、特に点数が高いリスク項目(12点以上)から、リスク管理委員会で重点的に取り上げるべきリスクとして選定して、それぞれのリスクに対する対策の実効性を高めています。



また、定期的に現場部門へのヒアリングを行う等の情報収集を行うとともに、グループ会社を含めた各現場部門の自律的なリスクマネジメント活動の確立・定着と“リスク感度”向上をねらい、外部の有識者の支援も受け、より実効性の高い全社的リスクマネジメントへと見直しを図っています。

グループ会社各社においても、グループ会社を標的としたサイバー攻撃への対応をはじめ、リスクマネジメントの取り組みや報告体制の整備を進めています。これらの取り組みにより、イトーキグループ全体としてのリスクマネジメントの強化を図っていきます。

### リスクマネジメントと対応

イトーキグループでは、事業活動全般にわたって生じ得るさまざまなリスクを想定した対策

#### 個人情報保護の取り組み

イトーキグループでは、個人情報保護の仕組みを構築し、事業上取り扱うお客さま・お取引先関係者などの特定の個人を識別できる情報の取り扱いについて、「個人情報保護方針」を定めその保護に努めています。

イトーキでは、2009年よりプライバシーマークの認証取得をしており、情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの維持・向上に取り組み、従業員への個人情報に関する教育・啓蒙を実施し、ステークホルダーの信頼をより一層高めるよう取り組んでいます。

#### 事業継続に向けた取り組み (BCP)

地震災害を含むオールハザード型のBCP対応を見据え、マニュアル等の見直しを図るとともに、2024年11月13日には、南海トラフ地震および首都直下地震を想定した、BCP初動対応訓練を実施しました。

BCP対応における実効性検証と、課題抽出を定期的に行うことで、事業継続力の強化に努めています。





# コンプライアンス

## 基本的な考え方

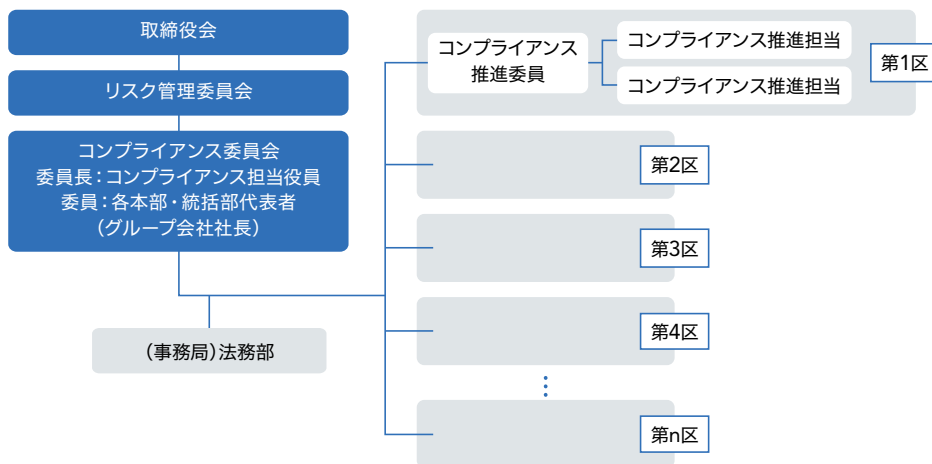
イトーキグループでは、コンプライアンスは、法令順守や社内規則の遵守のみならず、公正な事業推進を実践するための最重要の要素とらえています。イトーキの企業理念の一つである「正しい商道に徹し、勤勉と努力を惜しまない」の下、コンプライアンス推進体制を構築し、グループの全役員・従業員のコンプライアンス意識の強化に積極的に取り組んでいます。

## コンプライアンス推進体制

### 全社を網羅する推進体制

イトーキグループでは、コンプライアンス推進の最高機関として、「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会は2024年度には3回開催され、全社的な施策の企画・立案などを行いました。具体的な施策の実施や指導は、各地域に設置されたコンプライアンス推進委員・推進担当が行っており、全社網羅的に活動を推進しています。

### コンプライアンス推進体制図



📄 ▶ コンプライアンス対談：特集版P7

## コンプライアンス強化に向けた取り組み

### 各種指針の制定

イトーキグループでは、公正取引委員会より2023年11月29日に公表された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に基づき、イトーキの企業理念に定める「正しい商道に徹し」の精神の下、発注者として適切な労務費の転嫁を着実に推進するため、次の5項目を定め指針化しました。

- ① 受注者のみなさまとの取引価格の適正化を意識します。
- ② 価格の根拠として提示される公表資料を尊重します。
- ③ 受注者のみなさまと定期的に労務費の転嫁について協議の場を設定いたします。
- ④ 労務費の転嫁を求められた場合には誠実に協議に応じ、労務費の転嫁を求められたことを理由に不利益な取り扱いはいたしません。
- ⑤ 価格交渉の記録を適切に作成し、受注者のみなさまと共有します。

加えて、物流コンプライアンスの徹底を図るため「物流コンプライアンスに関する独占禁止法等の遵守に係る行動指針」を制定しました。これらの指針に基づき、コンプライアンスに関する取り組みを着実に推進します。

### 海外グループ会社とのコンプライアンスミーティングの開催

2024年より海外グループ会社のコンプライアンス意識向上を目的に、主要なグループ会社であるシンガポール法人のTarkus Interiors Pte Ltd と、定期的なコンプライアンスミーティングを開催しています。シンガポール法弁護士および、シンガポールで業務を行っている日本人弁護士のアドバイスを得て、イトーキグループ行動指針の理解向上などを図っています。

### ハラスメント防止の強化

ハラスメントを未然に防止し、従業員の個人としての尊厳を守り、職場秩序の乱れや業務への支障を予防するため、2024年度は全国にある工場で働く従業員をメインに、計21回に及ぶハラスメント研修を、一般職向けと管理職向けに分けて実施しました。さらに、イントラネットなどでの情報発信を継続的に実施しています。





## 11年間の財務・非財務データ

▶ 財務データの詳細はITOKI 業績・財務サイトをご覧ください

▶ 非財務データの詳細はITOKI ESGデータブックをご覧ください

## RISE TO GROWTH 2026

持続的な成長力を高める

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>経営成績(会計年度)(百万円):</b>											
売上高	102,993	106,516	101,684	108,684	118,700	122,174	116,210	115,905	123,324	132,985	138,460
ワークプレイス事業セグメント	—	—	—	—	—	—	83,032	80,561	85,945	94,257	102,261
設備機器・パブリック事業セグメント	—	—	—	—	—	—	31,602	33,488	35,667	36,839	34,572
IT・シェアリング事業セグメント	—	—	—	—	—	—	1,575	1,757	1,624	1,749	—
売上原価	66,797	68,374	65,021	69,966	77,436	80,495	74,322	74,186	77,575	80,744	83,259
販売費及び一般管理費	33,723	33,836	33,862	35,761	39,339	40,776	40,089	39,158	41,167	43,717	45,123
営業利益	2,472	4,306	2,800	2,956	1,925	903	1,798	2,560	4,582	8,523	10,077
ワークプレイス事業セグメント	—	—	—	—	—	—	1,273	1,914	2,579	6,128	8,047
設備機器・パブリック事業セグメント	—	—	—	—	—	—	1,225	974	1,482	1,906	1,857
IT・シェアリング事業セグメント	—	—	—	—	—	—	-700	-385	449	444	—
当期純利益	2,160	4,530	1,907	2,402	1,725	-550	-235	1,166	5,294	5,905	7,183
設備投資額	2,441	2,083	2,176	1,895	6,615	3,845	4,538	3,424	6,973	3,707	6,915
減価償却費	2,624	2,389	2,534	2,316	2,329	3,168	3,431	3,181	2,828	2,641	2,744
研究開発費	1,432	1,759	2,337	2,403	2,453	2,612	2,467	2,344	2,286	2,719	2,509
<b>財政状態(会計年度末)(百万円):</b>											
総資産	96,721	98,175	95,681	102,221	108,703	108,778	105,096	103,898	115,288	117,437	120,521
負債	53,532	50,863	50,278	54,894	61,210	62,944	60,906	58,822	65,377	62,437	71,178
資本合計	43,189	47,311	45,402	47,326	47,492	45,834	44,189	45,076	49,910	54,999	49,342
<b>キャッシュ・フロー(百万円):</b>											
営業キャッシュフロー	5,715	4,522	5,072	3,565	1,384	3,586	4,561	2,774	5,804	6,321	-1,000
投資キャッシュフロー	-1,742	-803	-4,044	-2,971	-3,094	-3,221	-1,152	-1,170	4,923	-4,012	-7,107
財務キャッシュフロー	-2,179	-3,807	-2,571	-706	-2,463	0	-2,267	-2,658	-1,426	-4,148	5,905
現金及び現金同等物の期末残高	19,918	20,103	18,483	18,571	14,540	15,494	16,697	15,797	25,420	23,664	21,494
<b>1株当たり情報(円):</b>											
当期純利益	42.86	91.61	40.15	52.74	37.84	-12.08	-5.18	25.82	116.99	130.29	147.02
配当金	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	13.0	15.0	37.0	42.0	55
親会社所有者帰属持分	825.78	953.51	986.85	1,028.87	1,027.45	995.80	969.43	992.89	1,100.33	1,210.96	1,001.13
<b>財務指標:</b>											
営業利益率(%)	2.4	4.0	2.8	2.7	1.6	0.7	1.5	2.2	3.7	6.4	7.3
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	5.2	10.4	4.2	5.2	3.7	-1.2	-0.5	2.6	11.1	11.3	13.8
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	2.9	4.7	3.2	3.3	2.2	0.9	1.8	2.3	3.8	7.4	8.4
総資産回転率(倍)	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2
自己資本比率(%)	43.0	46.5	47.0	45.7	43.1	41.7	41.6	43.2	43.2	46.8	40.9
ROIC(%)	—	—	—	—	—	0.7	1.3	1.9	3.2	5.7	9.1
事業別ROA(ワークプレイス事業)(%)	—	—	—	—	—	1.5	2.2	3.3	4.5	10.8	12.2
事業別ROA(設備機器・パブリック事業)(%)	—	—	—	—	—	1.2	5.3	4.0	5.5	6.1	6.9
<b>ESG指標:</b>											
従業員数	3,225	3,333	3,349	3,910	4,102	4,151	4,062	3,973	3,793	3,892	3,957
エンゲージメントスコア	—	—	—	—	—	40.4	—	56.2	63.6	74.7	82.5
取締役人数	6	6	6	6	6	4	6	7	7	8	8
労働災害度数率	0.00	0.00	1.38	0.00	1.30	1.33	4.49	1.61	3.47	0.00	0.00
CO <sub>2</sub> 排出量※1(t-CO <sub>2</sub> )	—	—	—	—	—	253,440	231,673	227,946	269,529	242,324	296,838

主力であるワークプレイス事業におけるハイブリッドな新しい働き方にあわせてリニューアル案件やオフィス移転などが好調に推移し、売上高は前期比54億75百万円(4.1%)増収の1,384億60百万円となり、過去最高を更新しました。

主力であるワークプレイス事業における増収効果および提供価値の向上による利益率の改善により、営業利益は前期比15億54百万円(18.2%)増益の100億77百万円となり、過去最高を更新しました。

ワークプレイス事業における増収増益の結果、過去最高を更新しました。

期初配当予想の52円から3円増配修正(8月5日)し、55円(配当性向は37.4%)となりました。

※1 CO<sub>2</sub>排出量は2013年に算定開始して以降、より精緻な排出量を把握するため、算定条件を拡充してきました。これにより各年データの比較が困難なため、2019年以降の排出量のみ記載しています。データの詳細はESGデータブックをご参照ください。



## 財務データ (四半期ベース)

主力であるワークプレイス事業のお客さまの多くが3月期決算企業であるため、第1四半期(1月～3月)の売上高が最も高くなる傾向となっています。

(単位:百万円)

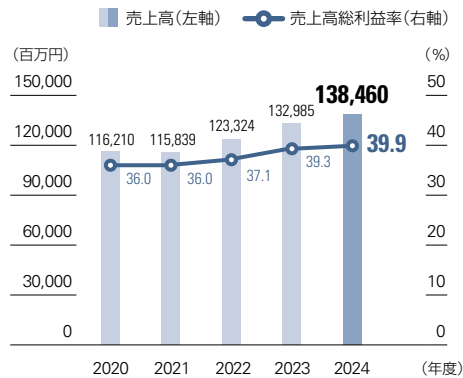
	2022/12				2023/12				2024/12			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
<b>損益計算書</b>												
売上高	35,345	28,411	26,205	33,363	36,965	31,225	28,667	36,128	40,918	31,592	29,613	36,337
前年同期比(%)	9.9	-3.6	16.9	4.7	4.6	9.9	9.4	8.3	10.7	1.2	3.3	0.6
四半期構成比(%)	28.7	23.0	21.2	27.1	27.8	23.5	21.6	27.2	29.6	22.8	21.4	26.2
売上原価	21,482	18,030	16,679	21,384	22,216	18,953	17,483	22,090	24,545	19,888	17,644	21,182
売上総利益	13,862	10,381	9,527	11,979	14,748	12,271	11,184	14,037	16,372	11,705	11,969	15,154
販売費及び一般管理費	9,898	9,973	9,812	11,484	9,970	10,047	11,006	12,694	10,333	10,878	11,029	12,883
営業利益	3,964	407	-285	496	4,777	2,225	177	1,344	6,039	827	940	2,271
営業利益率(%)	11.2	1.4	-1.1	1.5	12.9	7.1	0.6	3.7	14.8	2.6	3.2	6.2
四半期構成比(%)	86.5	8.9	-6.2	10.8	56.0	26.1	2.1	15.8	59.9	8.2	9.3	22.5
営業外収益	125	164	171	96	125	114	141	101	78	228	190	128
営業外費用	115	130	177	539	79	68	52	249	102	233	157	206
経常利益	3,974	442	-291	52	4,824	2,271	265	1,195	6,015	822	972	2,195
特別利益	786	139	118	6,762	1	15	120	50	0	1,100	74	4
特別損失	44	64	38	3,465	21	10	24	308	10	592	12	497
税金等調整前四半期純利益	4,716	516	-211	3,351	4,804	2,275	363	936	6,006	1,328	1,035	1,702
法人税等合計	1,381	247	-21	1,584	1,506	865	160	-60	1,901	344	309	294
親会社株主に帰属する四半期純利益	3,388	288	-159	1,777	3,296	1,412	202	997	4,101	985	714	1,383
同利益率(%)	9.6	1.0	-0.6	5.3	8.9	4.5	0.7	2.8	10.0	3.1	2.4	3.8
<b>貸借対照表</b>												
流動資産	69,458	64,096	59,873	71,027	72,230	68,755	68,040	73,304	81,922	74,416	73,625	70,624
現金及び預金	19,196	20,073	17,138	26,876	20,808	24,688	23,192	24,795	24,751	28,513	30,536	22,482
受取手形及び売掛金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	35,205	28,234	24,111	29,316	34,519	28,377	26,948	31,158	37,599	27,140	23,505	29,277
固定資産	46,647	47,395	48,126	44,260	43,611	42,918	43,533	44,132	45,537	46,284	47,310	49,896
有形固定資産	25,105	26,042	26,932	24,978	24,689	24,952	24,730	24,792	24,735	24,744	24,712	26,130
無形固定資産	4,128	4,168	4,145	1,819	1,837	1,884	2,161	2,292	3,355	3,872	4,675	5,111
投資その他の資産	17,413	17,184	17,048	17,462	17,084	16,080	16,641	17,048	17,446	17,668	17,922	18,654
資産合計	116,105	111,492	108,000	115,288	115,841	111,693	111,573	117,437	127,459	120,701	120,935	120,521
流動負債	51,837	47,138	43,655	49,099	47,854	42,547	42,010	47,340	69,174	60,816	55,507	55,426
短期借入債務	15,014	11,976	11,738	11,239	10,874	10,299	10,383	10,276	34,885	37,939	34,321	30,272
固定負債	16,334	16,020	16,178	16,278	16,238	15,727	15,724	15,096	12,424	12,772	17,802	15,752
長期借入債務	7,427	7,174	7,266	7,530	7,453	7,062	6,959	6,577	3,160	3,015	7,969	6,505
負債合計	68,172	63,158	59,833	65,377	64,092	58,275	57,734	62,437	81,598	73,589	73,309	71,178
純資産合計	47,933	48,333	48,166	49,910	51,748	53,418	53,839	54,999	45,860	47,111	47,626	49,342
株主資本	47,249	47,567	47,408	49,185	50,806	52,267	52,469	53,465	43,877	45,059	45,772	47,155
負債純資産合計	116,105	111,492	108,000	115,288	115,841	111,693	111,573	117,437	127,459	120,701	120,935	120,521



## 財務ハイライト (2024年12月期)

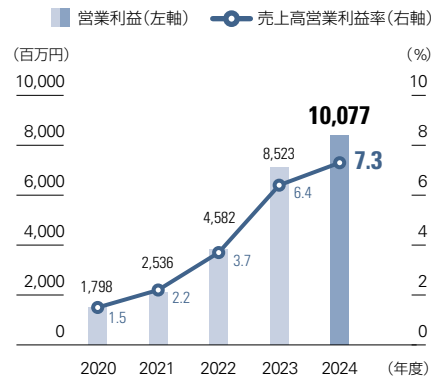
## 業績

## 売上高／売上高総利益率



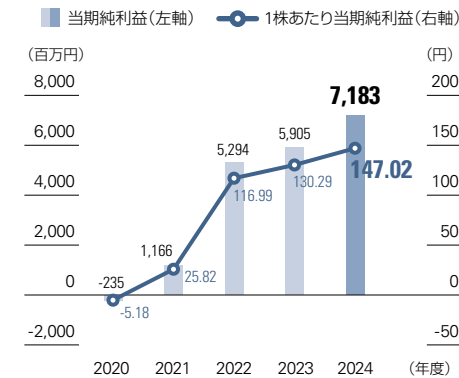
ワークプレイス事業が好調に推移し、売上高は過去最高となりました。さらに、売上高総利益率の改善にもこだわり、39.9%へ上昇しました。

## 営業利益／売上高営業利益率



ワークプレイス事業が好調に推移し、営業利益は過去最高となりました。

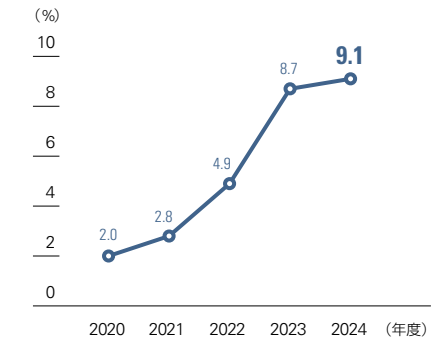
## 親会社株主に帰属する当期純利益／1株あたり当期純利益



ワークプレイス事業が好調に推移し、当期純利益、1株当たり当期純利益ともに過去最高となりました。

## 収益性/効率性指標

## ROIC

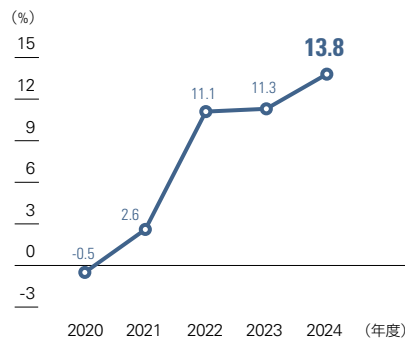


収益性の改善により、ROICは改善しました。

※算出方法を見直し、過年度数値を遡及しております。

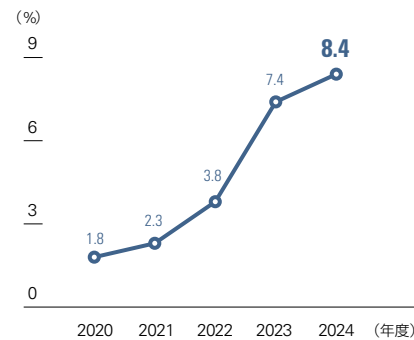
## 収益性／効率性指標

## ROE



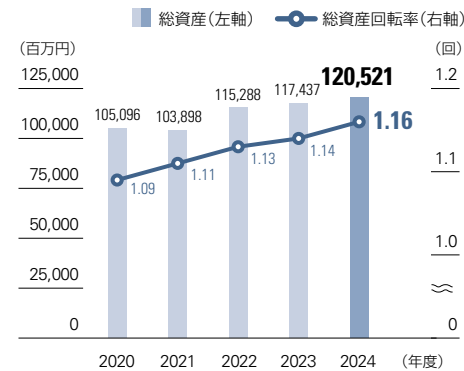
収益性の改善により、2024年度は前年度を上回る13.8%となりました。

## ROA



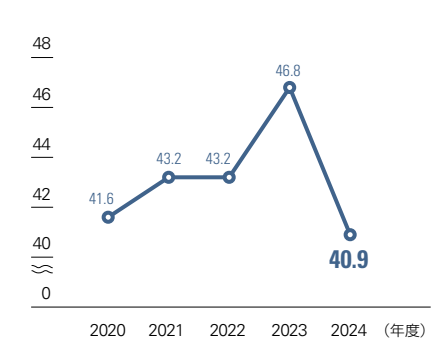
収益性の改善、資産効率化により、2024年度は前年度を上回る8.4%となりました。

## 総資産／総資産回転率



ERP開発に伴う無形固定資産の増加等により、総資産は増加いたしました。

## 自己資本比率



自己株式を取得したことにより、自己資本比率は40.9%となりました。

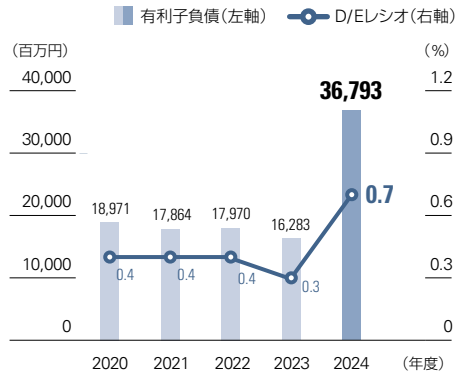




# 財務ハイライト (2024年12月期)

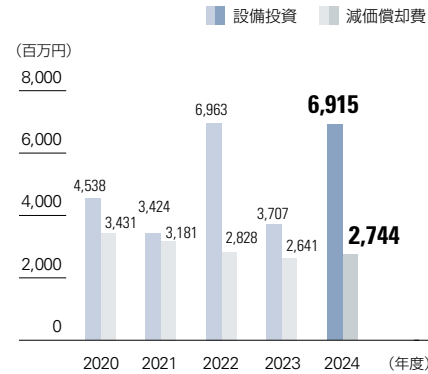
## 成長投資

### 有利子負債／D/Eレシオ



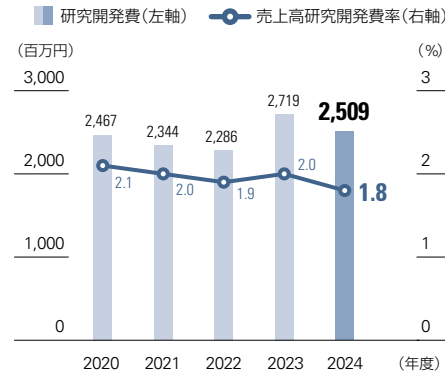
自己株買いに伴う借入金の増加に伴い、有利子負債は昨年から増加しました。

### 設備投資／減価償却費



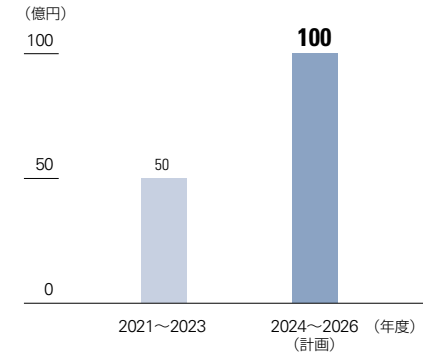
主に営業拠点の改修、生産効率化に伴う機械装置の新設、各種システム基盤への投資を行いました。

### 研究開発費／売上高研究開発費率



主にワークプレイス事業におけるオフィスに求められる価値観の変化や新たな課題解決に対応した新製品やソリューション、先行技術の開発を行いました。

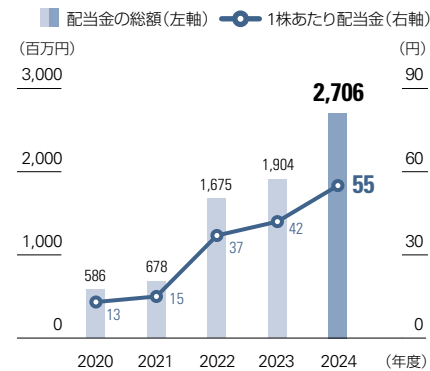
### エンゲージメント投資



前中期経営計画期間と比較し、現中期経営計画ではエンゲージメントを含む人的資本投資を2倍へ拡大します。

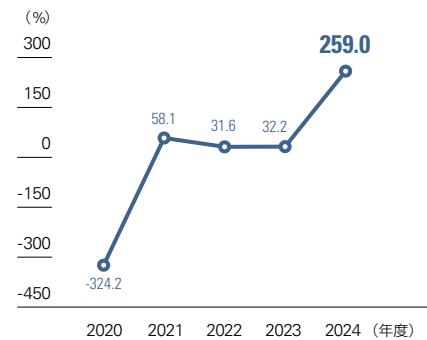
## 株主還元

### 1株あたり配当金／配当金の総額



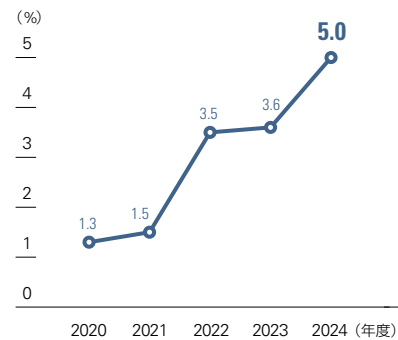
2024年度は期初予想の52円から3円増配し、1株当たり55円としました。

### 自己株取得総還元性向



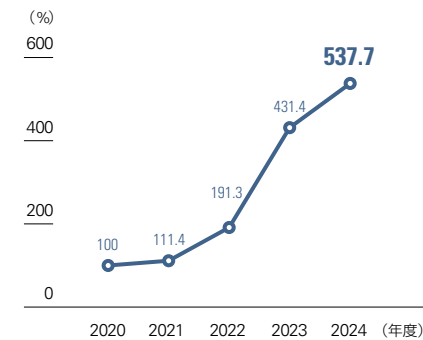
配当性向は中期経営計画期間で方針としている40%に対して37.4%となり、自己株式取得とあわせて259.0%へ上昇しました。

### DOE



2022年からは収益性の大幅な改善により上昇し、2024年は5%となりました。

### TSR



「資本コストや株価を意識した経営」の実践で利益成長を図った結果、TSRIは大幅に上昇いたしました。

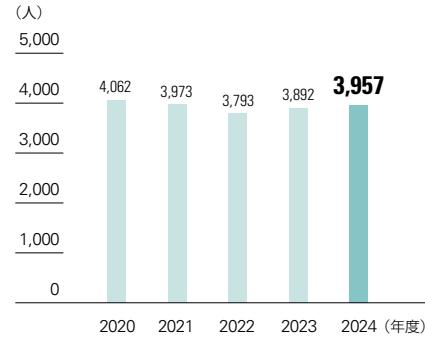


# 非財務ハイライト (2024年12月期)

[対象範囲] ● 従業員の状況(連結従業員数除く)・労働安全：イトーキ(単体)  
 ● 連結従業員数・知的財産：イトーキおよびグループ連結子会社  
 ● 環境：イトーキ(単体)、国内グループ会社13社、海外グループ会社2社

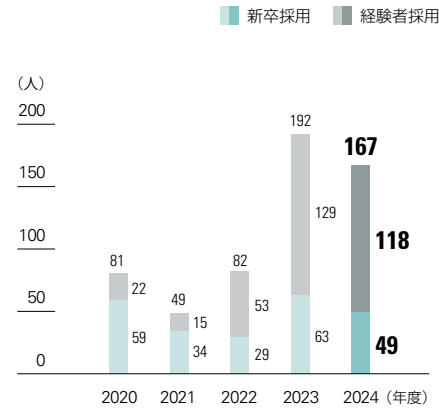
## 従業員の状況

### 連結従業員数



2024年度は3,957人と前年度から増加。事業計画に応じた適切な人員配置が進められており、人材基盤の強化が継続的に図られています。

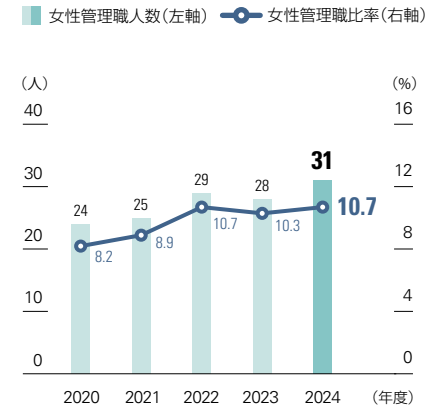
### 採用実績



2024年度は新卒49人、経験者118人を採用。インターンシップ活用やグローバル人材の採用など、多様な人材確保に積極的に取り組んでいます。

📄 ▶ 取り組み：P41-42

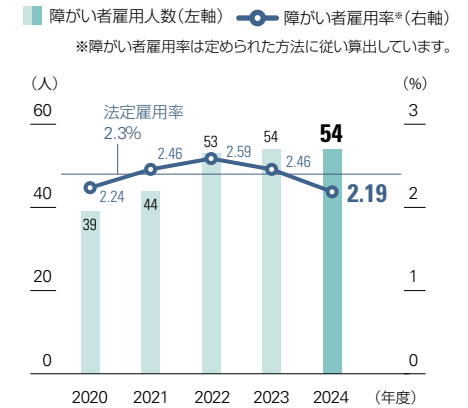
### 女性管理職



女性管理職比率は10.7%と前年から上昇。女性活躍推進コミュニティSPLiの活動等が成果を上げ、女性活躍の場が着実に広がっています。

📄 ▶ 取り組み：P39

### 障がい者雇用



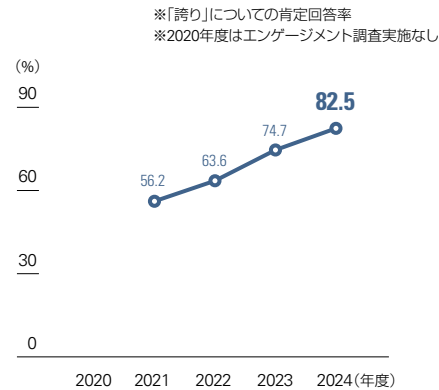
2024年度の雇用率は2.19%。障がい者雇用の促進に加え、社員の理解を促す社内活動を通じて、誰もが働きやすい環境づくりを進めています。

📄 ▶ 取り組み：P44

### 平均年齢/平均勤続年数

平均年齢	従業員区分	性別	年齢
		男性	42歳7か月
正社員	女性	37歳9か月	
	男性	57歳4か月	
正社員以外	女性	51歳1か月	
	男性	13年9か月	
正社員	女性	10年7か月	
	男性	23年9か月	
正社員以外	女性	14年7か月	

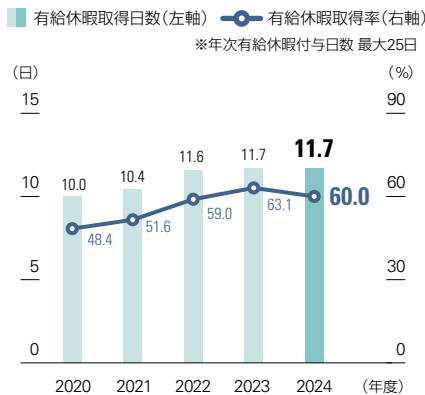
### 従業員エンゲージメント 重要指標スコア



2024年度は過去最高の82.5%を記録。継続的な施策と分析により、従業員の誇りや働きがいの向上が進んでいます。

📄 ▶ 取り組み：P38

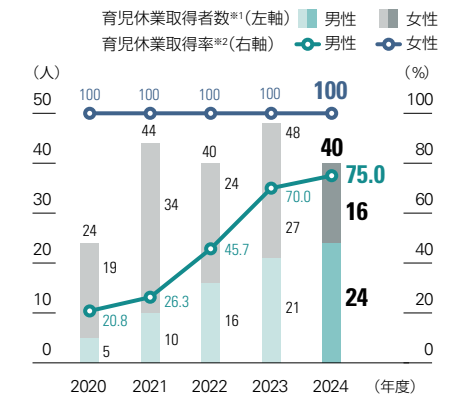
### 有給休暇取得



取得率は60.0%、取得日数は11.7日と前年並み。働き方改革の一環として、休暇取得の促進に継続的に取り組んでいます。

📄 ▶ 取り組み：P45

### 育児休業取得



女性取得率は100%を継続、男性は75%と過去最高。支援金制度や管理職の理解促進が取得率向上に寄与しています。

📄 ▶ 取り組み：P44 📄 ▶ 育児休業日数

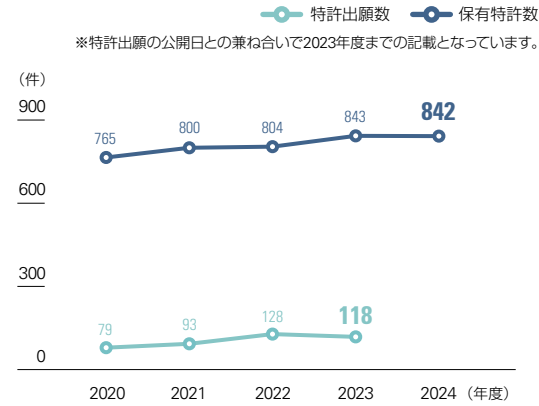
※1 育児休業取得者数は各年内に休業を開始した人数です。  
 ※2 育児休業取得率は各年内に子が産まれた従業員のうち、育児休業を取得した率を示しています。



# 非財務ハイライト (2024年12月期)

## 知的財産

### 特許出願数\* / 保有特許数

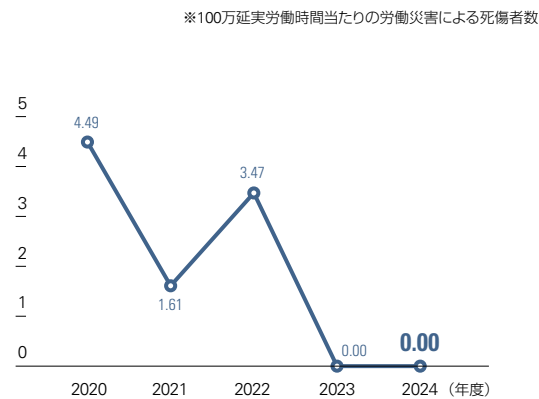


2023年度の特許出願数は118件、2024年末時点の保有特許数は842件に達しました。内装意匠登録も積極的に推進し、知的財産の強化に取り組んでいます。

📄 ▶ 取り組み: P47-49

## 労働安全

### 労働災害度数率\*

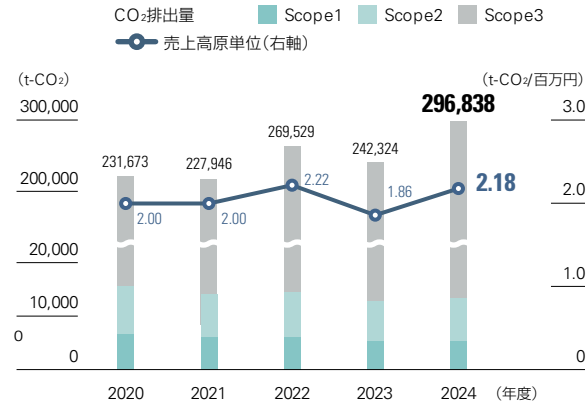


2024年度の度数率は前年に続き0.00を達成。安全点検や継続的な対策などの取り組みが着実に成果を上げています。

📄 ▶ 取り組み: P64

## 環境

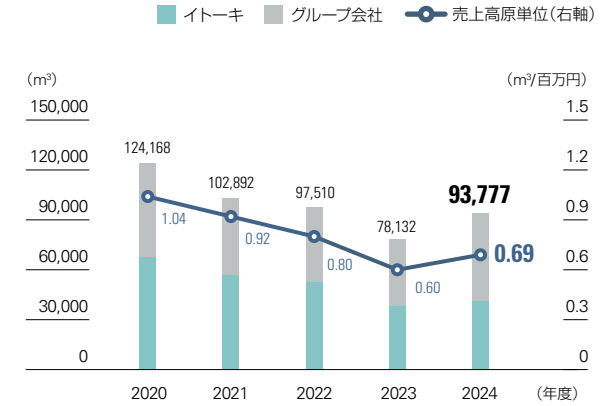
### CO<sub>2</sub>排出量



2024年度は売上増を受け54,514t-CO<sub>2</sub>増加しました。売上高原単位については0.32t-CO<sub>2</sub>/百万円増加しました。(いずれも2023年度比)

📄 ▶ CO<sub>2</sub>排出量

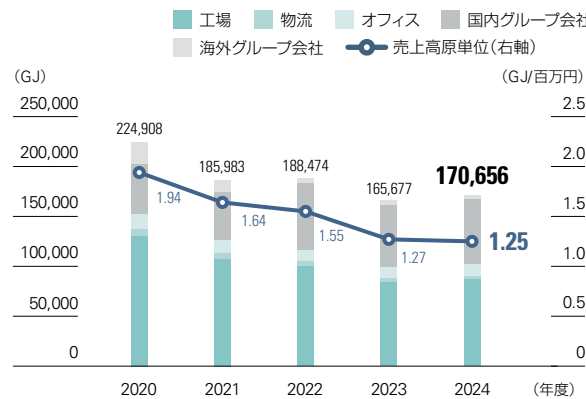
### 取水量



2024年度は生産量増に伴い15,645m<sup>3</sup>増加しました。売上高原単位については0.09m<sup>3</sup>/百万円増加しました。(いずれも2023年度比)

📄 ▶ 取水量

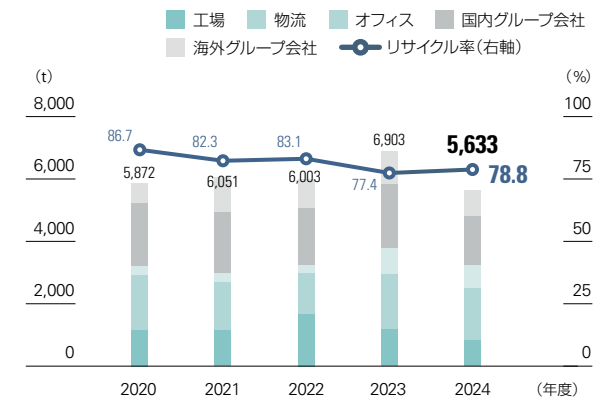
### 総エネルギー投入量



2024年度は再エネ導入により削減を図ったものの、生産量増に伴い3.0%増加しました。一方、売上高原単位については0.02GJ/百万円減少しました。(いずれも2023年度比)

📄 ▶ 総エネルギー投入量

### 廃棄物の排出量 / リサイクル率



2024年度は、物流センターにおける廃棄物の有価物化やお客さまから引取った家具の再利用等により2023年度比4%減少しました。

📄 ▶ 廃棄物の排出量 / リサイクル率





## 社外からの評価

## 国内におけるIR・ESG関連表彰・銘柄選定

## ダイバーシティ関連

「D&I AWARD 2024」にて最高ランク「ベストワーク  
プレイス」に3年連続認定



2024年12月

「PRIDE指標2024」において「ゴールド賞」「レイン  
ボー認定」を受賞



2024年11月

女性活躍推進法に基づく優良企業として  
「えるぼし」の3つ星認定を取得



2022年8月より継続

厚生労働大臣認定 次世代育成支援対策推進法の  
2022年改正認定マーク「くるみん」を取得



2020年12月 1回目認定、  
2022年11月 2回目改正認定

## リスクマネジメント関連

レジリエンス認証「事業継続および社会貢献」を取得



2022年12月

## 健康経営関連

「健康経営優良法人2025  
(大規模法人部門(ホワイト500))」  
に認定、業界初9年連続認定



2025年3月

「令和6年度東京都スポーツ推進モデル企業」に  
4度目の選定



2025年3月

スポーツ庁主催  
スポーツエールカンパニー2025認定、  
8年連続によりシルバー認定



2025年1月

CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証  
最高位Sランクを取得



2022年1月

## DX関連

経済産業省が定める「DX認定事業者」認定を取得



2024年8月

## IR関連

第4回日経統合報告書アワード「準グランプリ」を  
受賞



2025年3月

WICIジャパン統合レポート・アワード2024  
「Special Award  
(審査員特別賞)」を受賞



2024年12月

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の  
運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に認定

2025年3月

## 商品関連 受賞

2025年4月

Red Dot Design Award 2025受賞

- ADDCELL Hexa (アドセルヘキサ)
- Hoteling Label (ホテリングラベル)
- Refelt(リフェルト)
- Centra(セントラ)



reddot winner 2025

2025年3月

iFデザインアワード2025受賞

- vertebra03 WOOD (バーテブラゼロサンウッド)
- Hoteling Label (ホテリングラベル)
- Orgatec Tokyo ITOKI Booth (オルガテックトーキョーイトーキブース)



2024年11月

ウッドデザイン賞2024奨励賞受賞

- vertebra03 WOOD (バーテブラゼロサンウッド)



ウッドデザイン賞2024入賞

- X-Innovation Center (クロスイノベーションセンター)

JAPAN WOOD DESIGN AWARD 2024

2024年10月

2024年度グッドデザイン賞

グッドデザイン・ベスト100受賞

- vertebra03 WOOD (バーテブラゼロサンウッド)
- hako(ハコ)

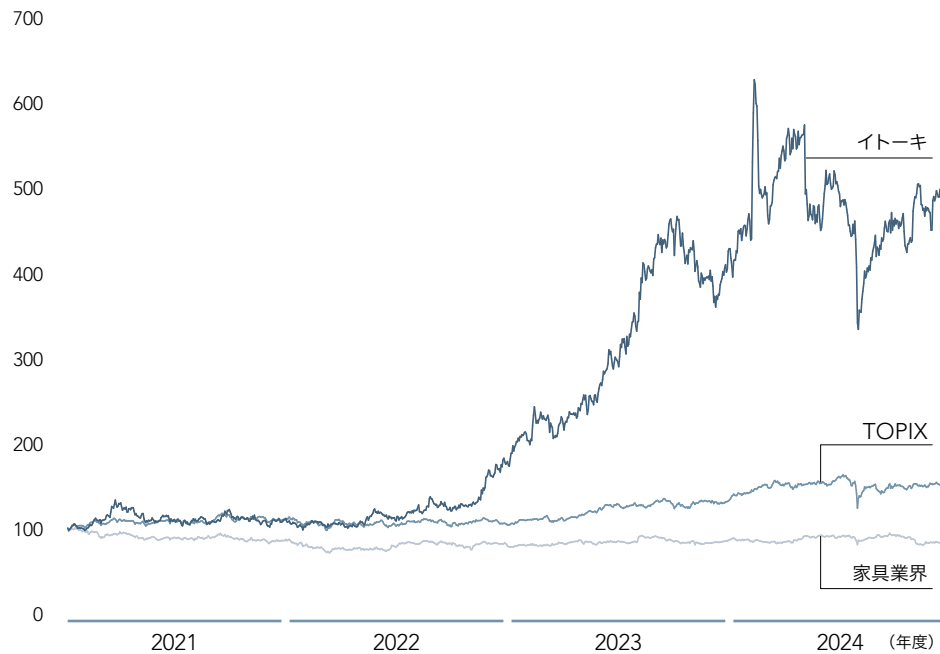
2024年度グッドデザイン賞受賞

- Feels(フィールズ)
- common furniture Partition (コモンファニチャーパーティション)
- sound sofa(サウンドソファ)
- Workers Trail Hoteling Label (ワーカーストレイル ホテリングラベル)
- ITOKI TOKYO XORK 13F



## 会社情報

## 株価 (2020年12月末を100としたときの相対株価)



## TSR (株主総利回り)

保有期間	1年	2年	3年	4年
イトーキ	111.4%	191.3%	431.4%	537.7%
家具業界	85.3%	81.2%	85.1%	82.7%
TOPIX	110.4%	104.8%	131.1%	154.3%

## 株式情報 (2024年12月31日現在)

発行可能株式総数  
149,830,000株

発行済株式の総数  
53,382,850株  
(うち自己株式4,178,718株)

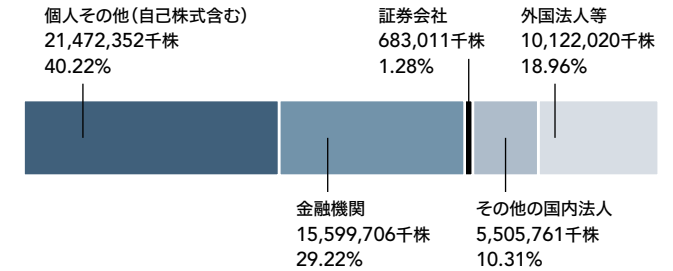
株主数  
9,185名

単元株式数  
100株

## 信用格付け

格付機関名	格付	格付の方向性
格付投資情報センター (R&I)	<b>A-</b>	安定的

## 株主構成比率



## 大株主の状況

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)	5,979	12.15
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	3,467	7.04
日本生命保険相互会社	2,225	4.52
株式会社アシスト	1,609	3.27
イトーキ協力会社持株会	1,456	2.96
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,293	2.62
株式会社みずほ銀行	1,121	2.27
株式会社三井住友銀行	1,069	2.17
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	891	1.81
山田匡通	851	1.73

(注) 1. 持株数は千株未満を、持株比率は小数点第3位以下を、切り捨てて表示しています。  
2. 当社は自己株式を4,178,718株保有しています。  
3. 持株比率は自己株式(4,178,718株)を控除して計算しています。



## 会社情報

## 会社概要 (2024年12月31日現在)

社名	株式会社イトーキ ITOKI CORPORATION
創業	1890年12月1日
設立	1950年4月20日
資本金	7,351百万円
グループ社員数	3,957名
本社	〒103-6113 東京都中央区日本橋二丁目5番1号 Tel. 03-6910-3950 ※ 製品や見積りなどに関するお問い合わせは、 お客様相談センター (0120-164177) にて受け付けています。
ウェブサイト	<a href="https://www.itoki.jp/">https://www.itoki.jp/</a>

## 情報開示の体系

イトーキでは、幅広いステークホルダーのみなさまに、複数の媒体で情報を開示しています。

	年次報告	最新情報
非財務		 ウェブサイト 「サステナビリティ」 「ESGデータブック」
財務	 統合報告書   有価証券報告書	 ウェブサイト 「IR情報」

## 編集方針

「イトーキ統合報告書2025」では、イトーキグループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・非財務の両面から網羅的に掲載しています。本報告書の制作にあたっては、中長期目線の投資家・株主の方々からイトーキグループの価値創造プロセスの全体像をわかりやすくご理解いただけるように心がけました。ESG情報の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

## 報告対象範囲など

主な報告対象者： 株主・投資家を中心としたあらゆるステークホルダー

報告対象組織： 株式会社イトーキ、連結子会社および一部子会社

報告対象期間： 2024年度(2024年1～12月)  
※一部に対象期間前後の活動内容も含まれます。

発行時期： 2025年7月

※本冊子内にある参照先については、予告なくデータ等が削除される場合があります。

※ESGデータの詳細は別途ESGデータブック2024をご参照ください。

<https://www.itoki.jp/company/sustainability/assets/pdf/esgdata2025.pdf>

## 参考にした主なガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

Environment  
Social  
Governance

経済産業省「価値協創ガイダンス」

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)最終報告書

GRIスタンダード

環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

価値協創  
ガイダンス

## 将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が記載されています。制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したもので、これらの将来予測にはリスクや不確実な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

## 表紙に込めた想い

## デザインを手がけたクリエイターの声



ワークスタイルデザイン統括部 森田 瑞葵

本社オフィスの写真を通じてITOKIのデザインへの想いやこだわりを伝えながら、社内の各分野のプロフェッショナルが協力して、お客さまの働く「空間」「環境」「場」づくりを実践している姿を一筆書きの人々で表現しています。

## 実績

2021年 越谷市役所本庁舎建設工事 移転業務  
2022年 埼玉県済生会加須病院 新築  
2023年 某医療センター 新築  
2024年 株式会社NAAリテイリング オフィス移転  
2024年 某化学メーカー 研究開発拠点 新築







## 統合報告書2025の 発行にあたって

本報告書は、当社の価値創造の全体像をステークホルダーのみなさまと共有し、より深いご理解と建設的な対話につなげることを目的として製作しました。変化の激しい経営環境の中で、私たちは「Tech x Design based on PEOPLE」の理念のもと、社員一人ひとりの専門性や創意工夫を原動力に、社会課題の解決と持続的な成長の両立に取り組んでいます。事業活動やガバナンス体制、財務・非財務の両面における実践内容を、誠実かつ一貫性のあるかたちでお伝えすることに努めました。本報告書は、Value Reporting Foundationの「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレートコミュニケーション統括部IR・SR部が主管となり、各部門の協力のもとで編集・作成しています。私はその作成プロセスと記載内容が正当であることを確認しました。今後も、企業としての説明責任と透明性を果たすべく、信頼性の高い情報開示を継続していきます。

コーポレートコミュニケーション統括部  
統括部長

**川島 紗恵子**

## 編集後記

「統合報告書2025」をお読みいただきありがとうございます。中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」2年目の本年は、「デジタル・デザイン・グループ・コンプライアンス」の4領域を重点課題として定め、その中でも特に「Design」に注力し、特集版と本編の2部構成で製作致しました。イトーキグループ丸となって事業や組織の変化に対応し進めてきた取り組みの全体像を、少しでも身近に感じていただければ幸いです。今後もIR・サステナビリティ活動を通じて、みなさまとの対話と適切な情報開示を重ね、持続的な企業価値の向上に努めていきます。



コーポレートコミュニケーション統括部  
統括部長

**川島 紗恵子**

コーポレートコミュニケーション統括部  
IR・SR部長

**木場 満**

IR・SR部  
IR課

**山崎 拓也・松田 智彦・前田 悠希**

IR・SR部  
SR課

**金崎 千絵**

経営企画統括部  
経営企画部長

**鈴木 美波子**

経営企画部  
サステナビリティ推進課

**内藤 伸吾・會田 直樹・宅和 勝裕・上原 雅子**

経営企画部  
経営企画課

**青木 理恵**



明日の「働く」を、**デザインする。**

株式会社イトーキ

<https://www.itoki.jp>