ITOKI
明日の「働く」を、デザインする。

# Integrated Report

## 統合報告書2024



# イトーキ統合報告書2024 読み方ガイド

| | |
|---|---|
| **Q: 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。 |
| **Q: 持続的な成長を実現するために どのような計画を立てているのか?** | 2期連続の赤字という苦境から脱し、収益体質を作りこむための体質改善フェーズであった前中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の振り返りと、持続的な成長力を高め、高収益化フェーズとする新たな中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」について、詳細に記述しています。 |
| **Q: 具体的にどんな事業戦略を遂行するのか?** | ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を実現するために、主力のワークプレイス事業と第二の柱となる設備機器・パブリック事業のこれまでの振り返りと今後の方向性、そして、新中期経営計画の7つの施策をどのように展開するかを詳述しています。 |
| **Q: 長期的な成長を支えるために、ESGをどのように 経営基盤の強化に取り入れているか?** | 気候変動対応やサステナブル素材の活用、人的資本最大化に向けたイトーキならではの施策、ガバナンスの実効性を高める取り組みなどを詳述しています。 |
| **Q: 社会に与える価値や自社が享受する価値、 経営資本をどのように増強するのか?** | 事業・企業活動を通じて社会に与える価値とそれにより享受する経済価値を明らかにするとともに、それらのアウトカムが転換された経営資本について、詳述しています。 |
| **Q: 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、マテリアリティKPI、会社情報など、さまざまな定量データを掲載しています。 |

## 編集方針

「イトーキ統合報告書2024」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・株主の方々が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： 2023年度(2023年1～12月)
※一部に対象期間前後の活動内容も含みます。
発行時期： 2024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/esgdata2024.pdf

### 参考にした主なガイドライン

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
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」

### 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。

# CONTENTS

ページ間を移動しやすいよう、各ページにナビゲーションボタンを設けています。

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


## 03 イトーキの価値創造

03 イトーキの存在意義（パーパス）
04 抱くオフィスの世界観
05 イトーキグループの強み
06 成長シナリオ
07 価値創造プロセス
09 企業価値とマテリアリティ
11 トップメッセージ
17 管理本部長 財務資本戦略メッセージ
20 ステークホルダーとの責任ある対話
21 財務ハイライト
23 非財務ハイライト
25 社外からの評価

## 26 ビジョン実現に向けた中期経営計画

27 前中期経営計画の振り返り
28 新中期経営計画
29 7Flagsの概要とKPI
30 主な価値提供領域とイトーキグループの強み
31 Office3.0領域戦略メッセージ
33 特集①：イトーキの強み
35 特集②：ちえくり改善
37 特集③：女性活躍推進、グローバル人財育成
39 長期の方向性

## 41 事業戦略

42 企画本部長 経営戦略メッセージ
43 7Flagsの管掌役員の決意表明
45 事業戦略
- 46 2事業の全体像
- 47 事業領域
- 49 ワークプレイス事業
- 51 設備機器・パブリック事業
- 53 生産戦略メッセージ
- 54 物流戦略メッセージ
- 55 オフィス市場の動向
- 56 海外戦略

## 57 経営基盤戦略

58 DX戦略メッセージ
59 人的資本経営
- 59 経営戦略と融合した人財戦略
- 60 人財戦略メッセージ
- 61 人的資本経営座談会
- 63 人事制度改革
- 64 人的資本投資
- 66 各施策

72 知的財産戦略
73 品質保証戦略メッセージ
75 バリューチェーン
76 ESG
- 77 環境
- 87 社会
- 91 ステークホルダー・エンゲージメント
- 92 ガバナンス

## 106 OUTCOME、そしてCAPITALへ

107 創出する社会価値、享受する経済価値
108 6つの資本

## 110 データ集

111 11年間の財務・非財務データ
112 財務データ（四半期ベース）
113 2023年マテリアリティKPI・実績
114 編集後記
115 会社情報





**表紙について**

私たちの強みである「Tech×Design Based on PEOPLE」。表紙には「Based on PEOPLE」を表すように社員の顔写真を使用したデザインとしました。

# イトーキの存在意義（パーパス）

私たちは、心と身体の健康を維持し、
高い生産性を実現しながら、力強い創造性を発揮し、
そして価値あるイノベーションを生み出していく、
そういった、人びとの「働く」という活動を支援していきます。
私たちは、常に「人」を中心に据えた思考を持ち、
明日へとつながる、新鮮で価値ある、
充実した「働く」をデザインし、
お客様の働く「空間」「環境」「場」づくりを
実践していきます。



## 明日の「働く」を、デザインする。

MISSION STATEMENT

# 抱くオフィスの世界観

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）、
Office3.0（働き方ベースのオフィスDX事業）の掛け算で、
『「働く」という素晴らしい体験と空間をプロデュース』し、
ウェルビーイングや数値化できない
生産性の向上をも含めた、
顧客企業の新たな「働く環境」づくりに
貢献していきます。

## OFFICE 1.0
プロダクトベースの
**商品販売事業**







差別化された新商品群

## OFFICE 2.0
空間ベースの
**商品ソリューション提供事業**

**ABW**(Activity Based Working)コンサルティング・サービス

➡ ABWはWebサイトをご参照ください。





・空間デザイン
・働き方コンサル

## OFFICE 3.0
働き方ベースの
**オフィスDX事業**

**オフィス家具とデータの融合：**
オフィス家具の売り切りだけではなく
ストック型のデータビジネスモデル志向へ

➡ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

**ITOKI OFFICE A/BI SERVICE**



データを活用した
オフィス運用サポート

# イトーキグループの強み

力強い創造性を発揮し、そして価値あるイノベーションを生み出していく、
そういった、人びとの「働く」という活動を支援していきます。
私たちは、常に「人」を中心に据えた思考を持ち、
明日へとつながる、新鮮で価値ある、
充実した「働く」をデザインし、
お客様の働く「空間」「環境」「場」づくりを
実践していきます。




## TECH

モノづくり技術
ノウハウと実績
データドリブン

## DESIGN

プロダクト
インテリア
UX（ユーザー体験）

## PEOPLE

誇り
モチベーション
プロフェッショナル

詳細は、P30をご参照ください。

# 成長シナリオ

新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」は、
高収益化フェーズとして、持続的な成長力の強化を
最優先事項として位置づけています。
未来への大胆な一歩を踏み出し、
さらなる成長と発展を目指す強い意志を表明しています。
中長期成長の源泉となるPEOPLEに支えられた
イトーキの各種テクノロジー、
顧客の感性に訴えるデザイン、つまり
Tech×Design based on PEOPLEを
強みとして、挑戦をしていきます。

➡「RISE TO GROWTH 2026」の詳細は、
Webサイトをご参照ください。

**体質改善フェーズ**

## 収益体質の作り込み
## 2021-2023

RISE ITOKI 2023

**高収益化フェーズ**

## 持続的な
## 成長力を高める
## 2024-2026

RISE TO GROWTH 2026

**拡大・創出フェーズ**

## 新たな価値を確立する（シン・イトーキ）
## 2027-2029

VISION STATEMENT

人も活き活き、
地球も生き生き

# 価値創造プロセス

資本への転換

## メガトレンドの認識

## リスクと機会の抽出

## CAPITALS

| | | |
|---|---|---|
| 財務資本 | 営業利益：85億円<br>ROE：11.3% |
| 人的資本 | 従業員エンゲージメント調査結果※：74.7%<br>※「誇り」についての肯定回答率<br>女性管理職比率：10.3% |
| 製造資本 | 設備投資額：37億円<br>連結：11工場 |
| 知的資本 | 保有特許数：768件<br>※保有特許数は2022年末実績<br>研究開発費：27億円 |
| 社会関係資本 | オフィスレイアウト提案件数：1万件<br>サプライヤー数：1,024社 |
| 自然資本 | $CO_2$排出量：242,324t-$CO_2$<br>水使用量：78,132m³ |

※CAPITALSの数値は2023年度実績。

## BUSINESS ACTIVITY

新中期経営計画
**RISE TO GROWTH 2026**

戦略：**7Flags**

OFFICE 1.0 プロダクトベースの商品販売事業 ＞ OFFICE 2.0 空間ベースの商品ソリューション提供事業 ＞ OFFICE 3.0 働き方ベースのオフィスDX事業

強み
**Tech × Design based on PEOPLE**

バリューチェーン
研究・開発 ▶ 調達・生産 ▶ 販売・物流 ▶ 廃棄・リサイクル

マテリアリティ
社会と人々を幸せにする　会社と社員が幸せになる

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

資本の詳細はP108、109をご参照ください。　組織資産は、人的資本：P59～71、知的資本：P72、DX：P58 をご参照ください。　➡なお、DX戦略、セキュリティの詳細はWebサイトをご覧ください。

価値創造プロセス

**MISSION STATEMENT** 明日の「働く」を、デザインする。

## OUTPUT




- ワークプレイス領域
- 専門施設領域







## OUTCOME

### 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

**オフィスレイアウト提案件数**
**1万**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**%

**VISION STATEMENT**

**人も活き活き、**
**地球も生き生き**

# 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し、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」ことを実現するために、マテリアリティ（重要課題）を定めています。マテリアリティおよび重点テーマは、ステークホルダーからの期待や要請、また外部環境の変化に応じて、適宜見直しを行っています。

## マテリアリティの改訂プロセス

### 2018年：イトーキのマテリアリティを特定

2018年に掲げたマテリアリティは、ISO26000などの国際的なガイドラインや社会的課題、またステークホルダーへのヒアリングをふまえて、リスクと機会の両側面からESGを含む幅広い課題を抽出・マッピング。外部有識者の意見も参考にしながら社内論議を重ね、評価・特定しました。

### 2022年：マテリアリティの見直し

コロナ禍において働き方が大きく変化し、人的資本経営やDX、気候変動への対応の重要性が増すなど、年々変化する社会課題解決に貢献するため、2022年マテリアリティの見直しを実施。検討にあたっては、経営層との対話を重ね、社会への価値創出を目指す「社会と人々を幸せにする」と、自社の企業価値向上を目指す「会社と社員が幸せになる」という2つの大きなマテリアリティで重点テーマを整理しました。

### 2024年：マテリアリティの再整理

新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の策定に合わせ、経営層とマテリアリティを再議論、マテリアリティの位置づけを3か年の中期経営計画より先を見据えるものとして明確化し、企業活動を通じて取り組む課題を10の重点テーマから6の重点テーマへとブラッシュアップしました。

さらに、経営と持続可能性（サステナビリティ）を融合する視点から、従来設定していた「マテリアリティのKPI」を大幅に整理。中期経営計画は長期視点で重要性の高い課題（マテリアリティ）を解決する具体的な戦略と考え、進捗は中期経営計画の進捗と同一とし、KPI管理の対象となる項目をより注力するポイントへ絞り込みました。

**社会と人々を幸せにする**

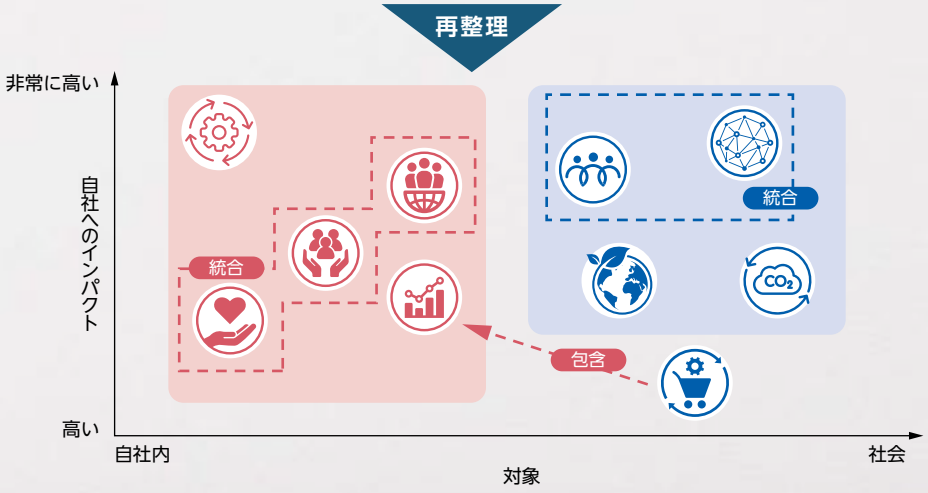
重点テーマ

- 魅力的なワークスタイル・ワークプレイスを創造する
- テクノロジー×空間で、イノベーションを生み出す
- カーボンニュートラルな社会に貢献する
- 自然環境を守り、資源循環を促進する
- 人権や自然環境の観点で責任ある調達を行う

**会社と社員が幸せになる**

重点テーマ

- 社員のココロとカラダの健康を守る
- 社員の成長を支援する
- 多様な人財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



# マテリアリティと新中期経営計画の7FlagsとESG戦略

マテリアリティの重点テーマは、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。これらの重点テーマを実現するための具体的な戦略が新中期経営計画で定める7FlagsおよびESG戦略となります。マテリアリティと新中期経営計画は以下で示すように密接に結びついています。

新中期経営計画および7Flagsの概要とKPIはP28・29をご参照ください。
2023年マテリアリティKPI・実績はP113をご参照ください。

**社会と人々を幸せにする**

- 人々が活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、多様な人財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

**イトーキのマテリアリティと重点テーマ**
—3か年の中期経営計画より先を見据える—

**新中期経営計画 7Flags + ESG戦略**

| | |
|---|---|
| 1 | 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 |
| 2 | 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 |
| 3 | 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 |
| 4 | 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 |
| 5 | 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 |
| 6 | 人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する |
| 7 | 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 |
| E | 「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050〜自然共生」のもと、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 |
| S | 自社を「働く」環境投資の実証実験の場として発信し、本業のワークスタイルデザインを推進することで、人的資本の最大化に貢献する |
| G | 単体から連結視点に立った経営基盤の再構築を行い、グループ全体のガバナンス向上を図る |

# トップメッセージ



代表取締役社長

湊 宏司

# 「Tech×Design Based on PEOPLE」を強みに世の中の人的資本の価値最大化に貢献する

## ポジティブスパイラルでV字回復

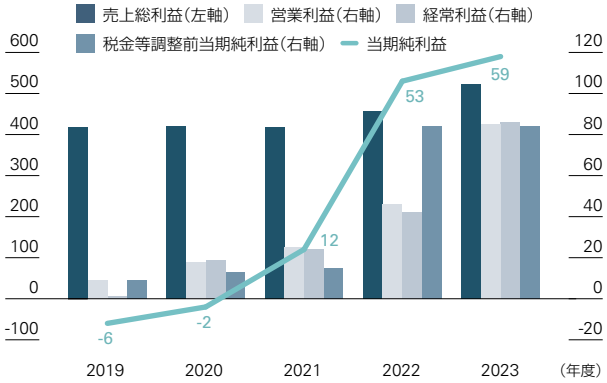
2023年度は、3か年経営計画「RISE ITOKI 2023」の最終年度でした。結果は、売上から全段階の利益に至るまで過去最高を記録しました。

この3年間は、2023年度の目標に対し、構造改革プロジェクトでKPIを定め、プランを実行することが一番大事なことだと考え、毎月PDCAを回すことをしっかりと行い、とりわけ営業利益にはこだわる方針をとってきました。なぜなら、2019年度、2020年度の純損失の要因は、売上が低迷していたわけではなく、シェア確保を優先するあまり、安売り競争をして利益を毀損していたからです。この流れを断ち切るため、売上目標を業績評価から外し、営業部門のマインドセットを利益を追いかける方向に変えました。その効果は顕著に表れ、2020年度に17億円だった営業利益は毎年着実に改善し、2023年度には85億円を達成。戦略的な経費支出を差し引く前の営業利益の実力値は100億円を超えており、この3年間の努力は成功だったと考えています。さらに、これらの成果は株価にも反映され、PBRは1倍を大きく超えています。

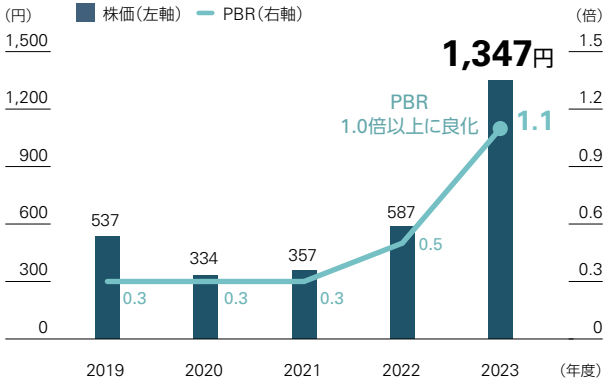
ただ、私が最も嬉しかったのは従業員エンゲージメントの調査結果です。「イトーキで働くことに誇りを感じますか」という質問に対する肯定回答率が、2019年度の40%から2023年度は75%に上昇しました。この数値の上昇から社員のモチベーションや愛社精神が高まっていることが窺えます。今回のV字回復は、この従業員エンゲージメントが会社のベースとなって、ポジティブスパイラルを生み出した結果ではないかと考えています。

振り返って社長の務めはなんだろうと考えた時、輝かしい未来を語り、少しストレッチしたゴールを設け、そこに向かって社員を鼓舞するという3点セットだと考えています。これからもその役割を覚悟をもって地道に果たしていきます。

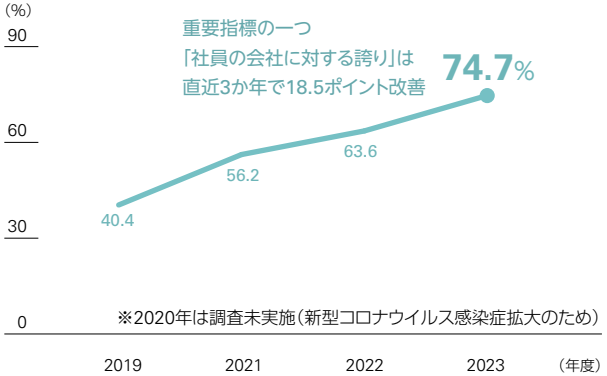
**業績の推移**（億円）




**株価とPBRの推移**




**従業員エンゲージメント調査結果**






## 強みを再定義、永遠に続くオフィスづくり

私たちは、昨年まで独自の強みを「Tech×Design」と表現していましたが、それを支えるのはプロフェッショナルな社員であることから「Tech×Design Based on PEOPLE」と再定義しました。

デザインについては、この3年間で空間デザイナーを約30名増やしました（現在約160名）。理屈抜きにぱっと見て働く人たちのやる気がみなぎるようなオフィスデザインを志向し、上流からイトーキのオフィス什器をスペックインする体制を強化しています。さらに、燈（株）と共同でオフィスデザインの自動生成AIを開発し、今まで最短1か月を要したデザインをさらに短時間で実現できるようにします。AIを活用し、デザイナーにはよりクリエイティブな作業に集中してもらうための施策です。

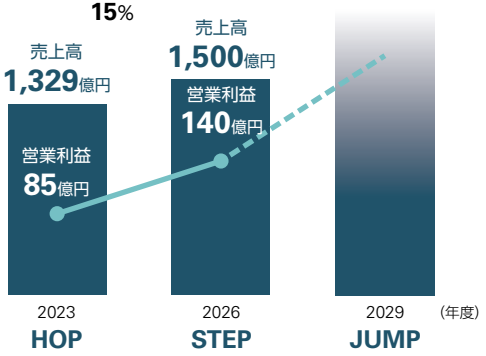
一方で、一度作ったオフィスをさらに生産性の高いものにするため、オフィスから入手できるデータを活用し、アジャイルに提案するコンサルティング型サービスを充実させていきます。IT会社とイトーキの収益構造の大きな違いは、イトーキが将来の収益予測精度が安定しにくい売り切り型のフロービジネスである点です。そこで、データドリブンなサービスを組み合わせることで、ストック型のビジネス構造を含む姿に変えていきたいと考えています。今後、その取り組みの第1弾として、2024年2月に「Data Trekking」を開始します。イトーキのデータとお客さまのデータを統合する「ITOKI OFFICE A/BI PLATFORM」を基盤に、各種サービスを順次拡充していきます。これにより、イトーキのバトルフィールドを拡げ、競争のルールを変え、業界を変えていきたいと考えています。

OFFICE A/BI PLATFORMは、P31、32をご参照ください。

➡ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

中期経営計画 数値目標

| | |
|---|---|
| 売上高 | 1,500億円 |
| 営業利益 | 140億円 |
| 営業利益率 | 9% |
| ROE | 15% |




## 体質改善から高収益化フェーズへ

「RISE ITOKI 2023」は大きな成果を上げたとはいえ、営業利益率が6.4%とベンチマークする競合の8%水準には及ばず、構造改革は道半ばだと考えています。また、イトーキ単体での体質改善に集中し、連結経営の改革も手つかずのままです。こういった課題に対しバックキャストし、新たに策定した「RISE TO GROWTH 2026」を高収益化フェーズと位置づけ、「7Flags」と題した7つの重点戦略を立案しました。大まかには、収益、コスト、人財、財務という枠組みとなっています。これらの戦略を着実に実行することにより、3年後の2026年度において、売上高1,500億円、営業利益140億円、営業利益率9%、そして、業界の中でエクセレントカンパニーと自負できるROE 15%を目指します。

RISE ITOKI 2023およびRISE TO GROWTH 2026の詳細は、P27、28をご参照ください。

## 収益を確保する

収益については、事業環境が大きく変化しています。コロナ禍前を振り返ると、新規オフィスの供給量とワークプレイス事業の間には強い相関関係がありましたが、現在はリニューアルのほうが強くなっています。昨年は2021年度に比べショールームへの見学者が3倍に達し、そのうち、経営者の見学は4倍に増えました。都心の人件費とファシリティコストの比率は10:1と言われ、同じ金額なら人件費よりオフィス投資の方が10倍効果を実感するという面白いデータもあります。実際、コロナ禍を機に在宅勤務が浸透した分、例えば10フロア使用していたオフィスを7フロアに減らし、浮いた資金で社員が来たくなるオフィスにリニューアルしたいという相談が後を絶ちません。ワークプレイス事業においては、こうした状況が少なくとも今後3年間は続くとみています。

設備投資・パブリック事業では、倉庫施設を中心とした人手不足を背景に、無人化・省人化がトレンドになっており、自動仕分機のSASが大きく伸びると期待しています。これに付随して需要が見込まれる保守ビジネスの確立も推進します。また、グループ会社のダルトンが手掛けている研究施設領域でも引き合いが増えており、これまで小粒ながら一定の需要を取り込んでいた事業を拡大し、設備投資・パブリック事業を第2の柱に育てたいと考えています。

これからの3年間は、ベースになっている事業でしっかり収益を伸ばし、2027年度からのジャンプに備え、「安心・安全な品質のイトーキ」を基盤に、AI/IoTや新ビジネスにしっかりと投資をし、弾込めをしておこうと考えています。

人件費とファシリティコストは、P16をご参照ください。

事業戦略の詳細は、P49～52をご参照ください。

知的財産戦略の詳細は、P72をご参照ください。

## コスト効率化の余地は大きい

コストに関しては、生産供給体制と社内の業務プロセスの見直しにより、まだまだ削減余地があります。生産供給体制については、国内11カ所の工場のうち、9カ所でスチール製の家具を作っていますが、その市場はすでに成熟しています。一足飛びに工場を閉鎖する話ではなく、ライセンス生産やOEM生産の拡大を含め、どこで何をどう作るのが最も効率的なのかを考える必要があります。また、現在は工場で最終製品まで作っていますが、パーツ化したものを倉庫で組み立てることや、よりお客さまの近くで組み立てることで物流コストを削減できないか検討しています。このように、生産部門と物流部門が連携し、サプライチェーンの効率化にどれだけ取り組めるかが大きなカギになります。

業務プロセスについては、IT/DX戦略として、20年使った古い業務システムを刷新し、完全クラウド化された基幹システムを稼働させます。これにより、業務効率化が加速し、その効果は今年の後半に出てくると見ています。さらに、連結売上の3割近くを占めるグループ会社に対し、単体で進めた構造改革プロジェクトを水平展開するほか、グループ間の連携強化でコストシナジーを引き出します。

生産戦略、物流戦略の詳細はP53、54をご参照ください。
DX戦略は、P58をご参照ください。

## 平等から公平重視に変える

人的資本経営は「社員が主役」という考え方で、この4月から新たな人事制度を導入しました。新制度のキーワードは3つ。専門性を強化する「Professional」、頑張った人に報いる「Pay for Performance」、誇りを持ってイトーキで働き続けてもらう「Retention」です。その根底には、社員一人ひとりが主体的かつ前向きに仕事に取り組み、キャリアアップできる文化を作りたいという想いがあります。特に、管理職を目指すコースだけでなく、専門職も管理職と同じ等級であれば、同等の処遇を受けられるようにするなど、プロフェッショナルづくりをしっかりとやっていきます。



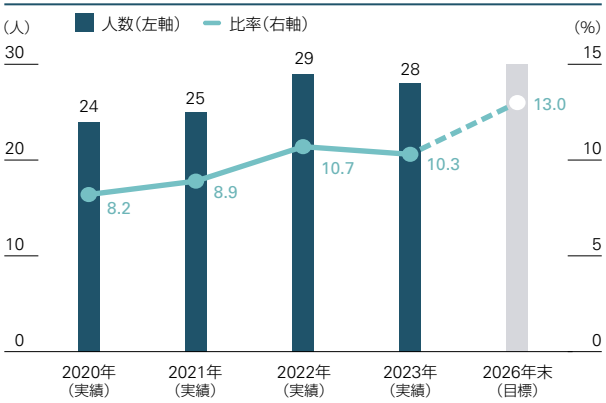

これまでのイトーキの文化では、組織で勝つことを善しとしてきました。なぜなら、勝ちパターンが決まっている時代は、社員が誰かの指示に従って動くことで会社は大きくなれたからです。その弊害として、和を乱してはいけない、平等が大事という雰囲気に支配されるようになっていました。しかし、変化の激しい時代は、勝ちパターンが決まっているわけではないので、さまざまなことを試しながら前に進まなければなりません。そのチャレンジ精神を持った個人が、勇気を持って周りを引っ張っていくべきだと私は考えます。それゆえ、平等を重視するイトーキから公平を重視するイトーキに変えます。頑張らなくても同じ評価になるのが平等、頑張った人が評価されるのが公平です。「前向きな気持ちの人が良い結果を残せる」というのは絶対に疑わない私の信念です。そこで、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ため、インターナルコミュニケーションを強化し、社員の“推し活”を重点的に行っています。2023年末には、日本経済新聞などで「イトーキの顔」として、人的資本経営の実践を踏まえ、5日間連続で個人推しの広告を掲載しました。

人的資本経営については、P59～71をご参照ください。

## 多様な人財がチャレンジする会社に

人的資本経営においては、ワークライフマネジメントやダイバーシティも大きなテーマです。私がイトーキに来た際の女性管理職比率は8％でしたが、2026年には13％になる見通しです。まだまだ誇れる水準ではありませんが、エンゲージメントの調査会社のコンサルタントから「女性がアグレッシブになっていますね」と言われ、驚きました。実際、営業部門でも女性が大活躍しており、新入社員も女性が増えています。女性活躍のためのコミュニティ「SPLi」も活気がありますし、女性リーダーの育成には今後も力を入れていきますので、自然と女性の管理職比率は高まっていくはずです。なお、共働き・共育ての社会情勢に際し、会社推奨のマッチングアプリを活用した福利厚生も強化

**女性管理職の推移**



しています。

一方で、エンジニアの確保も重要な経営課題として取り組みます。というのも、需要が拡大している倉庫施設や研究施設の設備機器は一件一葉ですが、エンジニア不足がボトルネックになっています。そこで、グループ全体でエンジニアリング機能の統合・連携強化を図るほか、新たな人財確保にもKPIを設定して取り組みます。もっとも、AIやITのエンジニアは引く手あまたですから、国内だけで確保するのは難しいと考え、ベトナムのハノイ工科大学と提携し、毎年10名のインターンシップを受け入れることで合意しました。同大学はAIや機械工学の分野で非常に優秀な人財を輩出しています。AIをビジネスに活用する人財の卵は社内に溢れていますので、リスキリングによって育成し、AIの開発は専門人財に任せるかたちで、全体としてDX人財を強化していきます。

こうした取り組みと並行して、国内と海外の人財が交流する機会を増やすため、昨年、ITOKI Global Initiative“API”というコミュニティを立ち上げました。現在はシンガポールの子会社のメンバーが参加していますが、新たにハノイ工科大学出身者も加わり、多様な人財が交流を深め、国内外でチャレンジする文化を盛り上げてほしいと思っています。

女性活躍推進、グローバル人財育成については、P37、38をご参照ください。

## 資本コストと株価を意識した経営

今後3年間のキャッシュアロケーションについては、「RISE ITOKI 2023」の3倍以上の650～750億円のキャッシュ創出を前提に、戦略投資やR&D・設備投資に400億円を充当する計画です。また、今回、社員の頑張りに期待し、過去最高の賃上げを実施しましたが、さらなるエンゲージメント向上策を含む人的資本投資に100億円を割り当て、それ以外を株主還元に充当する方針です。配当性向については、キャッシュポジションや財務状況を考え、段階的に40％に引き上げます。なお、2024年度の業績は、売上高が3.4％増の1,375億円、営業利益は17.3％増の100億円を見込んでいます。

外からやってきて経営を託された私の生命線は株価だと思っています。株価は会社の先行きを映す鏡と言われていますので、株価の上昇は、大胆な改革を押し切る勇気とパワーを与えてくれます。かつてイトーキは毎年のように下方修正を繰り返している状況がありました。私はフォーキャストについてネガティブサプライズがないようにしたいと考えていますので、四半期管理を徹底し、綿密にPDCAを回していきます。株主資本コストについては、ある機関投資家の方に7％程度と言われましたが、私は9～10％と少し高めに認識しています。

資本コストを意識した経営、キャッシュアロケーションは、P17～19をご参照ください。

## ネガティブインパクト・ゼロ社会に貢献

イトーキは、自然の恩恵を受けて成り立っている会社ですから、今後もサステナブルな経営を進めるための重要課題（マテリアリティ）において「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」という重点テーマを掲げ、注力していきます。もちろん、$CO_2$排出量削減目標は大事なのですが、何よりも重視したいのはそこに向けた本質的な取り組みです。工場で行っている地道な省エネ活動や継続して実施している中古オフィス家具の海外寄付、さまざまな廃材のノベルティ活用など、何をやるかにより視点をフォーカスしたいと考えています。

また、昨年設立した中央研究所において、リサイクル素材の活用や、構成部材のプラスチックからの置き換え、製品のロングライフ化の研究を行っています。これらを当社の環境対応が



将来向かう道標とし、引き続き循環型社会への貢献を目指していきます。

環境への取り組み、資源循環促進は、P77～83をご参照ください。

## 任せて結果を問うガバナンス

ガバナンスについてはさまざまな課題があると認識しており、2024年度より社長直轄組織としてグループ横断的に機能するコーポレート・ガバナンス本部を設置しました。なお、私は、執行と監督を明確に分けて統治していくべきだと考えています。一方で、私は基本的に自由放任主義で、戦略の大きな枠組みは決めますが、その中でどのように貢献して数字を作っていくかは執行側に考えていただき、監視というより結果を見るようにしています。

執行と監督が一体化した経営の最大の問題は、「社長に言われたから」という逃げ道を作って責任の所在を曖昧にし、誰も自分事として行動しなくなることだと考えています。そうなると事なかれ主義が横行し、明らかな無駄や非効率も放置され、社員のエンゲージメントは下がり、コンプライアンスまでも軽視され、組織は衰退の一途を辿ります。それが一番よくないことだと考えていますので、大枠をはめて、あとは任せ、結果を見る、結果責任主義のガバナンスを実践します。

加えて、2026年度の従業員エンゲージメントスコアの目標を85%に設定しましたので、各執行役員にエンゲージメントの大切さを認識していただき、それぞれが管轄する部門のスコア向上策について、取り組み状況を毎月発表してもらっています。

ガバナンスの詳細は、P92～105をご参照ください。

## 長期ビジョン「シン・イトーキ」の確立に向けて

主力のワークプレイス事業では、来たくなるオフィスを作ると宣言してきましたが、最終的な目的は出社率の向上ではなく生産性の向上です。日本ではホワイトカラーの生産性が極めて低いと言われています。イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションとしていますが、日本の会社の生産性を上げるという部分に全力で貢献する会社、まさに、ビジネスそのものが世の中の人的資本の価値最大化に貢献する会社になりたいと考えています。さらに言えば、オフィス家具とデータを融合させたジャパンモデルをしっかりと作り上げ、海外に持っていきたいというのが長期的な野望としてあります。その気概を持って、これからの3年間、成長戦略である7Flagsを推進します。そして、拡大・創出フェーズと位置づける次期中期経営計画において、「Tech×Design Based on PEOPLE」を強みとし、Office1.0、2.0、3.0のそれぞれの領域でジャンプできる強靭なストック型ビジネスモデルで価値創造を図る「シン・イトーキ」を確立したいと考えています。

代表取締役社長

湊 宏司

➡ 湊のインタビュー動画はWebサイトをご覧ください。

### 人件費：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ほうが、人件費を上げるより、効率が良い（レバレッジが効く）

#### 人件費コスト VS ファシリティコスト

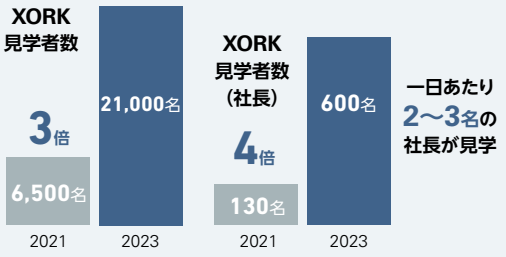
ファシリティへの投資は、人件費の1/10程度であり、「10」に投資するよりも、「1」に投資するほうが、より投資効果が高くなる。




**<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

オフィス投資がコストから人的資本投資へ、経営者層の対処すべき経営課題として認識が拡がっている。




※2022年 XORK12F改修、2023年 XORK13F改修　※数値は概算
※XORKとは、ショールーム兼ライブオフィスであるイトーキ東京本社の呼称

➡ XORKの動画はWebサイトをご覧ください。

#### 人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

オフィス投資はエンゲージメント、リクルートをはじめ、業績への生産性実感など各種KPIにポジティブな効果をもたらす。

**インターンシップ応募率**※1
人事データ
+40%

**経験者採用応諾率**※2
人事データ
+10%

**20代、30代の離職率**※2
人事データ
▲40%

**エンゲージメントへの変化率（「誇り」）**※2
エンゲージメントサーベイ
改修済と未改修オフィスの比較
+10%

**業績への好影響（改修拠点/未改修拠点比較）**※2
+10%

**生産性実感**※3
「生産性高く仕事ができている」と回答した比率
+44%

※1 2024年卒対2025年卒　※2 2022年対2023年
※3 2017年（移転前）→2022年6月実施リースマンサーベイ結果の比較（2019年移転、2022年改修済み）





# 管理本部長
# 財務資本戦略メッセージ

## 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く

構造改革プロジェクト等の効果により、イトーキは2023年度に売上高から当期純利益までイトーキ史上最高の数字を更新しました。新中期経営計画の実現を通じて、財務体質の強化を目指します。

取締役 常務執行役員
管理本部長
森谷 仁昭

### 振り返り

2023年度の決算は、前中期経営計画の締め括りとして、売上高から当期純利益まですべての段階で過去最高を更新し、業績予想を大幅に上回る成果を達成しました。特に、営業利益は戦略経費計上前利益で100億円の実力値に到達。人的資本投資への意識的な経費計上、人件費の増強、教育研修の充実、そして生産性とエンゲージメント向上に直結する自社オフィスのリニューアルへの集中投資が当社の業績の特徴です。特に、オフィス投資は大きな成果を挙げ(P16参照)、オフィスづくりの提案にも活用されています。この業績は、3年前に開始した構造改革プロジェクトの成果が大きく寄与しています。営業、生産・供給、資産効率化、建材商品、新商品開発、人事施策、DX戦略といった分野での収益性強化が、収益基盤の充実に結びつきました。特に財務資本戦略では、非事業用資産の売却や政策保有株式の縮減を通じて、バランスシートの管理を徹底し、資産効率の最適化を実現しました。営業利益の改善において「稼ぐ力」の向上は持続的なものであり、今後も成長が期待されます。アドバンテッジアドバイザーズとのプロジェクトは成功を収め、Exit時の自己株式取得を含む財務強化にも寄与しました。収益と財務基盤をさらに向上させるため、新中期経営計画では、グループ全体の資産効率化、決算の迅速化、予測の精度向上、キャッシュコンバージョンサイクルの改善、事業別ROICの推進、事業ポートフォリオの再構築などの取り組みを進めていきます。これらの施策により、持続可能な成長と競争力の強化を目指しています。

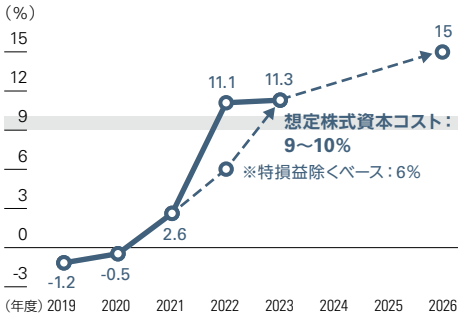
### 中期経営計画 資本コストを意識した経営、事業ポートフォリオ

#### 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

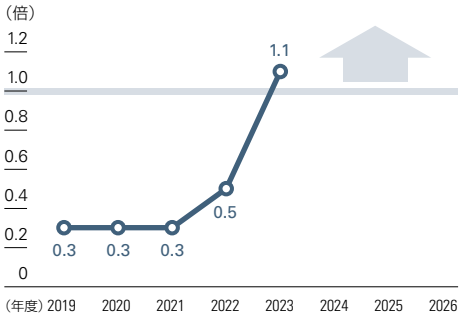
新中期経営計画では、財務資本戦略をさらに推進し、資本コストと株価を意識した経営を強化しています。業界トップを目指す経営指標の達成に向け、昨年の東証からのタイムリーな方針開示要請を受け、構造改革プロジェクトを基盤にPBR改善策を着実に実行。その結果、PBRは1倍を大きく上回る水準にまで良化しました。

想定株主資本コストは9～10%として初めて開示しました。算定方法には正解がなく、さまざまな見方がありますが、自社では実質無借金であることを踏まえて、敢えて厳しめなハードルレートを設定しています。外部からは資本コストをもっと低く見ているとの指摘もありますが、エクイティスプレッドの拡大を進めるに当たって自社内部で厳しく設定しています。投資家やアナリストからの意見、株主のスチュワードシップに感謝し、今後もフォーキャストの精度向上と情報開示を通じた適正な評価獲得に注力していきます。2026年に向けた中期経営計画における7FlagsおよびESG戦略は、PBR向上のための体系的な要素であり、戦略はすべて財務的に説明できます。当中期経営計画の実現とベストプラクティスの実践を通じて、イトーキ史上最強の財務体質を目指します。

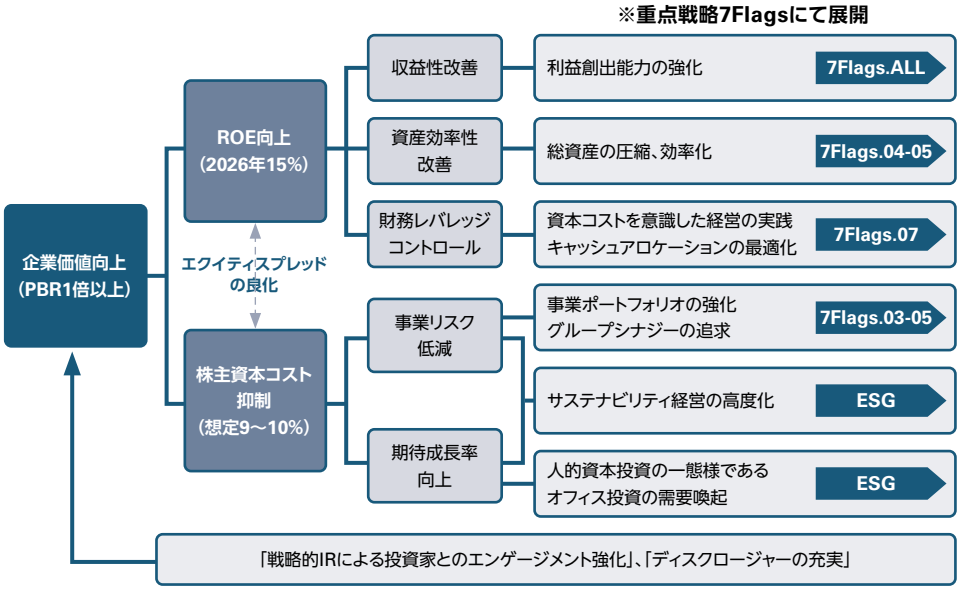
ROEの推移




PBRの推移




ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取り組み




**PBR・ROE・株主資本コストの関係**

$$PBR = ROE \times PER = 1 + \frac{ROE(\text{エクイティスプレッド}) - \text{資本コスト}}{\text{資本コスト} - \text{内部留保率} \times ROE}$$

中期経営計画

## キャッシュアロケーション、株主還元

### 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

当社の業容および財務資本戦略も新たな段階に入ったと認識しており、これからの戦略投資、人的資本投資、そして株主還元にそれぞれ資金をどのくらい割り振るかの「キャッシュアロケーション」を策定しました。

創出資金として、3年間合計で650～750億円と試算し、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、人的資本投資枠100億円、機動的な自社株買いを検討するとともに、配当性向40%を目指します。

設備投資については、社内では加重平均資本コスト(WACC)をハードルレートとして運用し、投資収益性をROICで評価しています。今後は会社別ROICや事業別ROICの拡充を目指します※。中期経営計画数値としてはROEを15%と設定しており、ROE三分解において当期利益率の改善が特に重要です。重点戦略である7Flagsによる営業利益率の向上を推進していきます。

(※ROIC、および事業別ROAは、P21、P111を参照ください。)

事業ポートフォリオとして、中期経営計画最終年度の2つの事業における売上構成比の変化はほぼフラットです。しかし、連結の7割を占めるワークプレイス事業の収益性向上を基に、当該事業の利益構成比を約7ポイント引き上げる予定です(P46参照)。

PLおよびBSマネジメントでは、売上高から総利益を追求する営業現場の業績評価方法により売上総利益および売上総利益率を改善し、生産・物流の改革によってコスト低減と資産圧縮を実現し、アセットの効率化による資産回転率を向上させ、自己資本比率の目標値を約40%と設定し、レバレッジを適切に管理していきます。

ワーキングキャピタルは月商の1～2か月分程度を保持する方針です。また、政策保有株式の縮減については、現在、対株主資本比率は4%以内となっており、保有の合理性を総合的に判断した上で縮減を実施し、資本効率の向上と財務体質の改善、FCFの創出に努めます。今回、人的資本投資を働く環境投資、教育投資、エンゲージメント投資として3年間で100億円の投資枠をキャッシュアロケーションに明確に位置づけました。これは、企業成長の主役は社員であり、中長期成長のためには人財の強化が欠かせないとの認識に基づいています。

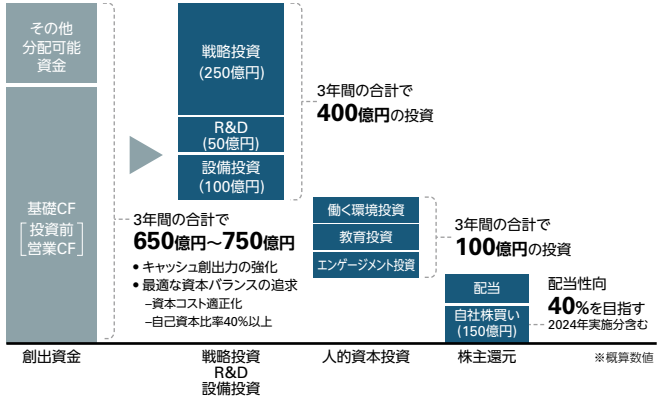
特に、財務資本戦略における人的資本強化として、会計プロ人財の育成・供給、三様監査の体系的強化による内部統制の高度化、ファシリティマネジメントのプロ企業としての資産管理の向上を進めていきます。オフィスは、コストからインベストメントの対象へと変化し、エンゲージメントスコアアップに奏功します。「生産性が上がるオフィス」「健康になるオフィス」「来たくなるオフィス」に加えて、今後、「学びたくなるオフィス」によるリスキリングやプロフェッショナル化など、さらなる展望が期待されます。

株主のみなさまへの還元については、経営の重点施策として継続的かつ安定的に配当することを基本方針としています。加えて、連結業績を考慮し、配当性向40％を目指し、配当政策を実施していきます。

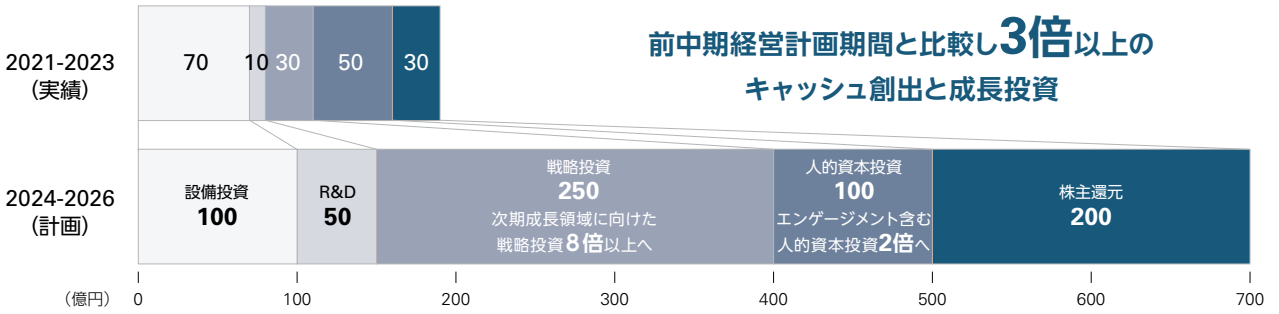
2023年度は、1株当たり配当金を期初予想25円に対して7円と10円の2回の増配を加え、合計42円とし、配当性向は32.2％となりました。さらに、2024年度は、1株当たり配当金予想を普通配当10円増配の52円とし、配当性向を36.1％としています。

当社は近年、当期利益が厳しい中でも普通配当を減配することなく、安定的な配当を実施してきました。引き続き、上記方針に則り、収益性の強化や財務状況を総合的に勘案し、中長期的な企業価値に資する自己株式取得などの資本政策を含め、早期に配当性向40％を目指し、株主のみなさまに資する株主還元を実施していきます。

| | |
|---|---|
| **戦略投資/R&D/設備投資（戦略的経費支出含む）** | |
| **戦略投資** | 新規事業および事業拡張のための開発投資、DX投資、M&A等 |
| **R&D** | 研究開発部門における調査費、試験研究費 |
| **設備投資** | 生産最適化のための設備導入・更新、新商品金型、その他インフラ投資等 |
| **人的資本投資** | |
| **働く環境投資** | ITOKI TOKYO XORK(本社オフィス)、研究開発、営業・生産・物流拠点等の改修 |
| **教育投資** | 能力開発、リスキリング |
| **エンゲージメント投資** | 社員のエンゲージメント向上のための戦略的支出（インナーコミュニケーション強化、社員へのインセンティブ等） |
| **株主還元** | |
| **配当** | 安定配当の継続、配当性向40％を目指す |
| **自社株買い** | 機動的な自社株買いを検討 |




## キャッシュアロケーション過去3か年との比較

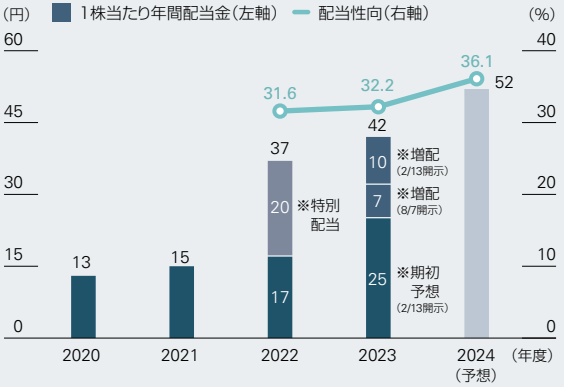



## 株主還元方針

当社は、利益配分につきましては、経営の重点政策の一つとして認識し、会社の収益状況、内部留保の充実、今後の事業展開等を総合的かつ長期的に勘案したうえで、株主のみなさまに継続的かつ安定的に配当することとし、期末配当として年1回を行うことを基本方針としています。

今後の配分につきましては、さらなる株主重視の経営を志向し、従来の安定配当に加えて連結業績を考慮するとともに、配当性向40％を目指し、配当政策を実施していきます。また、内部留保につきましては、企業価値の向上を図るために、将来の成長に不可欠な研究開発や成長分野への戦略的な投資を中心に効率的に活用していきます。

### 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

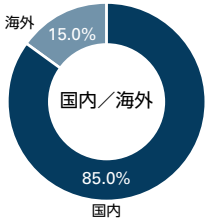
## 面談の状況（年間延べ対応回数）

機関投資家・アナリストとの対話 **200回** ※各種説明会を含む

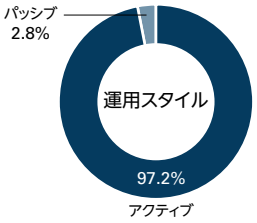
## 主な対応者

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

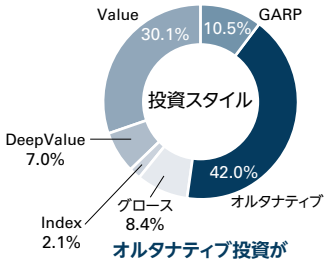
## 面談の概要




国内機関投資家が8割を占める




アクティブ運用が9割を占める




オルタナティブ投資が4割を占める

## 主なテーマや株主の関心事項

- 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
- データビジネス構想、ビジネスモデル構築の進捗
- ビジネスモデルの強み、特長
- 経営のリーダーシップの状況、社内のモチベーション向上の背景
- 収益拡大の要因
- キャッシュアロケーション
- 新中期経営計画の方向性

## 経営陣へのフィードバック

| | 内容 |
|---|---|
| 投資家・アナリストのコメント | 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、メール等で報告 |
| 株価関連指標・株価情報 | 市況および当社株価、出来高等の分析をメール等で報告 |
| アナリストレポートサマリー | 証券会社が発行するアナリストレポートのサマリーをメール等で報告 |
| 四半期IR状況報告レポート | 四半期の重点要素、課題、次の四半期へIR取り組みをメール等で報告 |

### 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

当社はトップのコミットメントのもと、あらゆる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を理解していただくことを目指しています。

### 積極的なIRで本質的な企業価値を反映した株価評価へ取り組む

「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。IRの立場から中期経営計画の実現を推進するとともに、投資家のみなさまに正しく情報開示し、株式市場に適切に評価される株価を実現していきます。さらに、株式市場の期待を社内に還流させ、持続的な企業価値の向上に取り組みます。

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**

**Strengths Finder**

- 最上志向
- 達成欲
- 慎重さ
- 社交性
- コミュニケーション



コーポレート
コミュニケーション統括部
IR課長
**木塲 満**

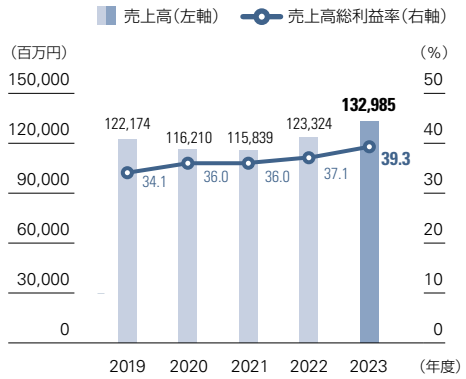
**Strengths Finder**

- 未来志向
- 個別化
- 達成欲
- 戦略性
- 学習欲

# 財務ハイライト(2023年12月期)

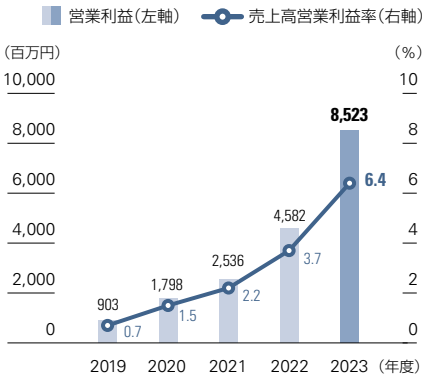
## 業績

### 売上高／売上高総利益率



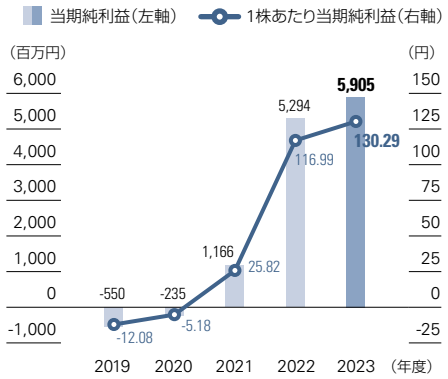

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業が好調に推移し、売上高は過去最高となりました。さらに、売上高総利益率の改善にもこだわり、39.3%まで上昇しました。

### 営業利益／売上高営業利益率




ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業が好調に推移し、営業利益は過去最高となりました。

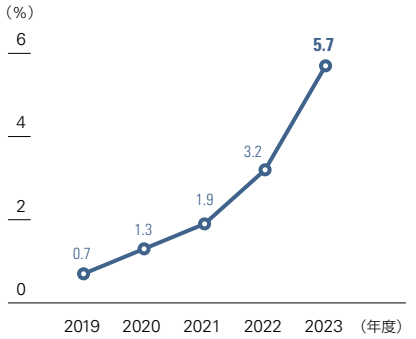
### 親会社株主に帰属する当期純利益／1株あたり当期純利益




ワークプレイス事業、設備機器・パブリック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

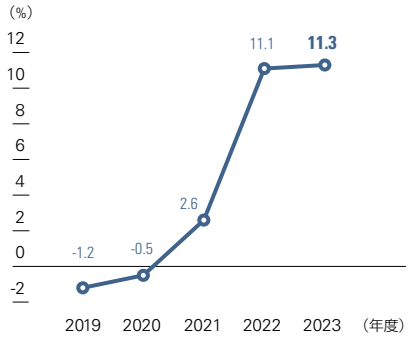
### ROIC




収益性の改善により、ROICは改善しました。

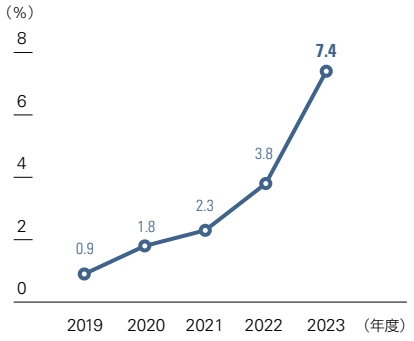
## 収益性／効率性指標

### ROE



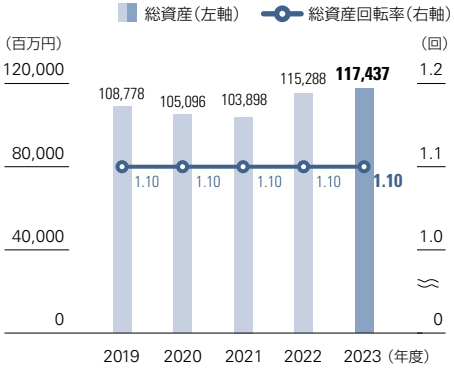

収益性の改善により、2023年度は前年度を上回る11.3%となりました。

### ROA



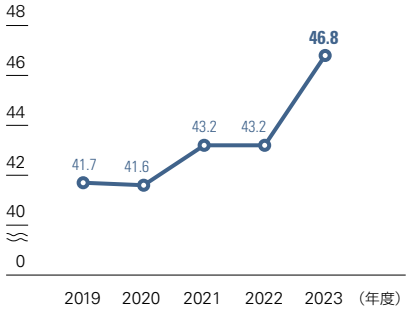

収益性の改善、資産効率化により、2023年度は前年度を上回る7.4%となりました。

### 総資産／総資産回転率




好調な受注に起因した受取手形、売掛金等の増加により、総資産は増加いたしました。

### 自己資本比率

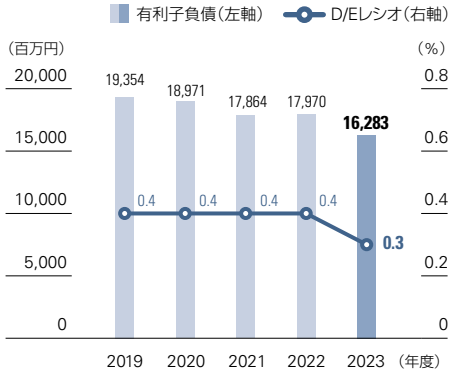



増益に伴う利益剰余金の増加により、自己資本比率は上昇いたしました。

# 財務ハイライト

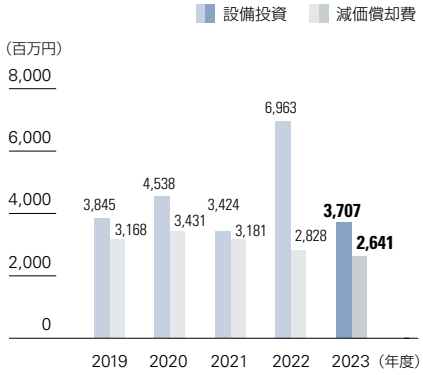
## 成長投資

### 有利子負債／D/Eレシオ



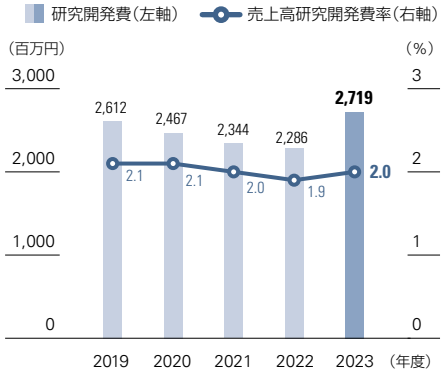

収益の改善を背景とした余剰資金による借入金の返済等で有利子負債は減少傾向で推移しております。

### 設備投資／減価償却費



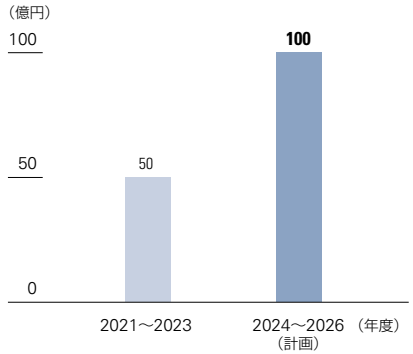

主に営業拠点の改修、生産効率化に伴う機械装置の新設、各種システム基盤への投資を行いました。

### 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アフターコロナの新製品やソリューションの開発、先行技術の開発や長期的な課題を探求する中央研究所新設を行いました。

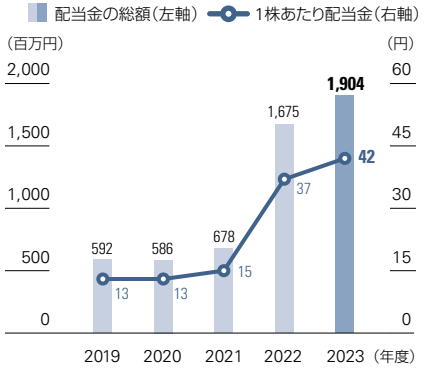
### エンゲージメント投資




前中期経営計画期間と比較し、次期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。

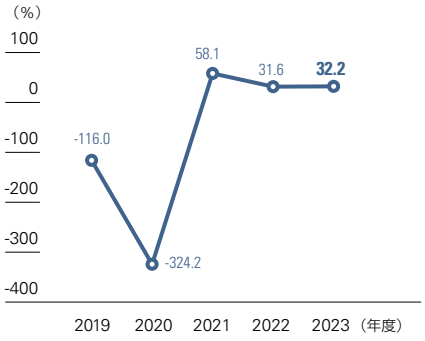
## 株主還元

### 1株あたり配当金／配当金の総額



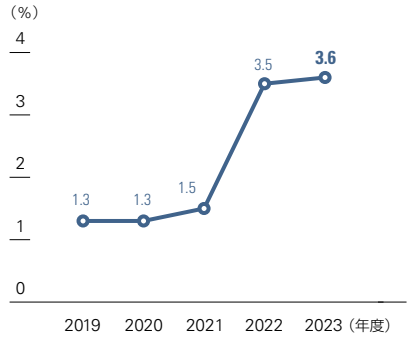

2023年度は期初予想の25円から17円増配し、1株当たり42円としました。

### 自己株取得総還元性向



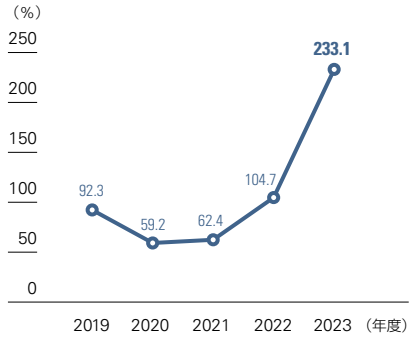

前中期経営計画期間で方針としていた配当性向30%を超える結果となりました。

### DOE




2022年からは収益性の大幅な改善により3%台で推移しています。

### TSR



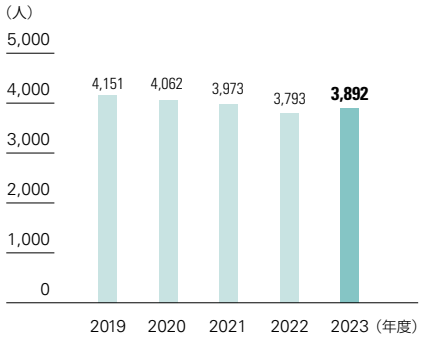

「資本コストや株価を意識した経営」の実践で収益成長を図った結果、TSRは大幅に上昇いたしました。

# 非財務ハイライト(2023年12月期)

[対象範囲] • 従業員の状況(連結従業員数除く)・知的財産・労働安全:イトーキ(単体)
• 連結従業員数: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

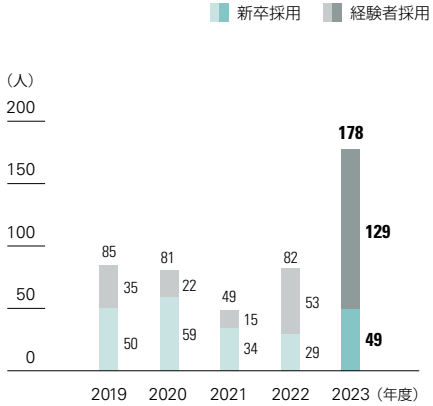
## 従業員の状況

### 連結従業員数




連結子会社を含む従業員数です。事業計画にあわせ適切な人員配置に取り組んでいます。

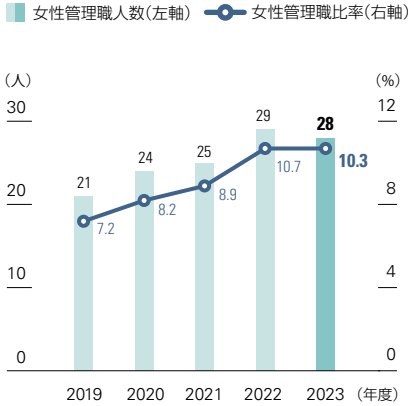
### 採用実績




インターンシップを活用した積極的な新卒採用に加え、変革と成長を加速させるため経験者も積極的に採用しています。また、海外高度人財の採用も始めています。

取り組みはP66をご参照ください。

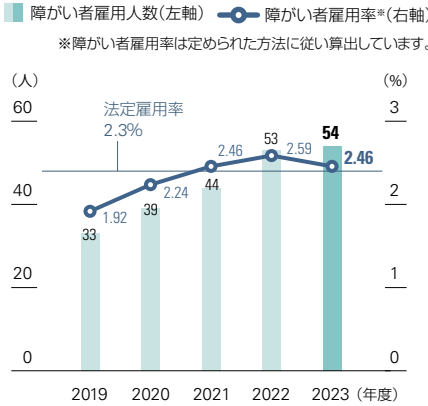
### 女性管理職




2022年に発足した女性活躍推進コミュニティSPLiの活動などの取り組みにより、女性管理職者数・比率は増加傾向にあります。

取り組みはP69をご参照ください。

### 障がい者雇用




ホームページの障がい者採用ページに、障がい者雇用状況の開示や社員アンケートを掲載することで応募喚起につなげ、入社前後のギャップを減らすなどに取り組んでいます。

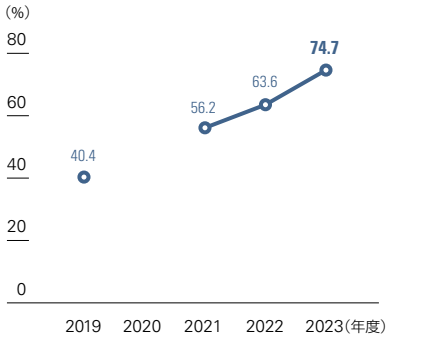
取り組みはP69をご参照ください。

### 平均年齢／平均勤続年数

| | | | |
|---|---|---|---|
| 平均年齢 | 正社員 | 男性 | 42歳5か月 |
| | | 女性 | 37歳6か月 |
| | 正社員以外 | 男性 | 54歳8か月 |
| | | 女性 | 49歳1か月 |
| 平均勤続年数 | 正社員 | 男性 | 16年1か月 |
| | | 女性 | 11年0か月 |
| | 正社員以外 | 男性 | 22年9か月 |
| | | 女性 | 13年7か月 |

### 従業員エンゲージメント 重要指標スコア

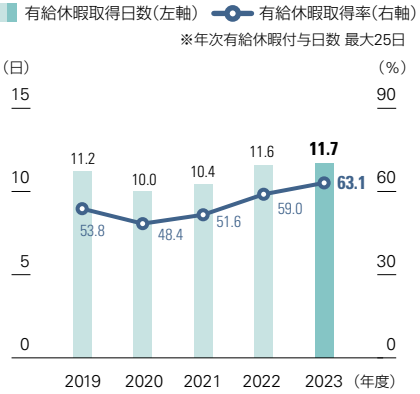
※「誇り」についての肯定回答率
※2020年度はエンゲージメント調査実施なし




直近の3年間ではイトーキ全体としては18.5ポイント改善しています。さらなるエンゲージメント向上に向けて好事例の社内共有などの取り組みを進めています。

取り組みはP64・65をご参照ください。

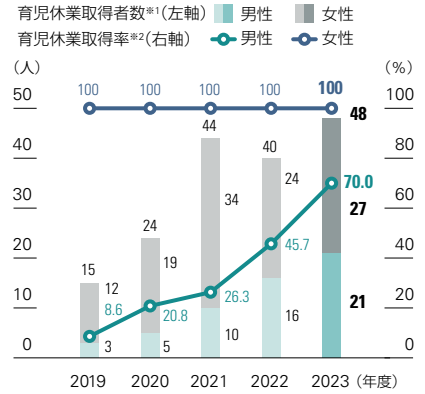
### 有給休暇取得




働き方・休み方を見つめ直すことによる働きがいと生産性向上のため、有給休暇の取得推進に注力しています。

取り組みはP70をご参照ください。

### 育児休業取得




女性の育児休業取得率は100%を継続、男性の育児休業取得率は、育児休業復職支援金の設置や情報発信、共有および管理職の理解などにより2023年大幅に向上しました。

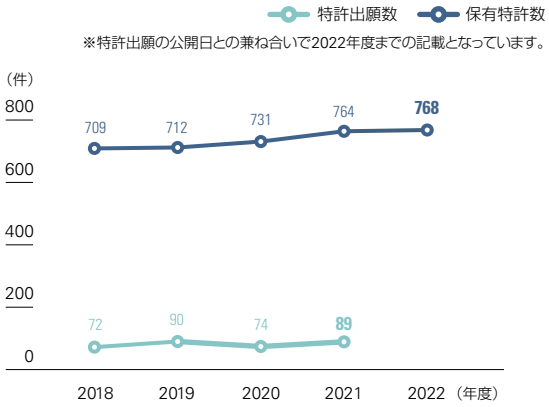
取り組みはP69をご参照ください。

※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

## 知的財産

### 特許出願数※／保有特許数

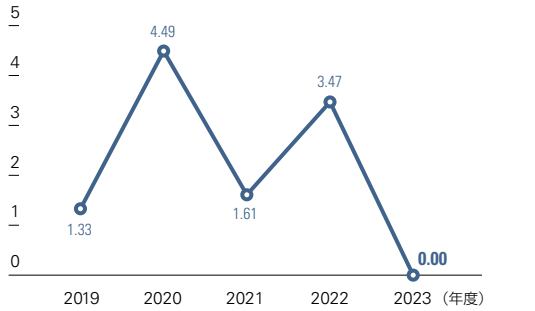



2022年末時点で768件の特許を保有しているほか、2020年より登録が可能となった内装の意匠登録も積極的に進めています。

取り組みはP72をご参照ください。

## 労働安全

### 労働災害度数率※

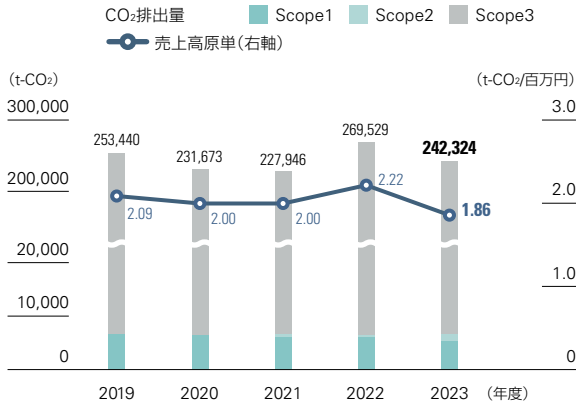



2022年は生産拠点において重大労働災害が発生し、グループ会社を含むすべての生産拠点に対し安全総点検を実施。各事業所で類似災害防止対策を検討し対応を進めた結果、2023年度は0.00となりました。

取り組みはP88をご参照ください。

## 環境

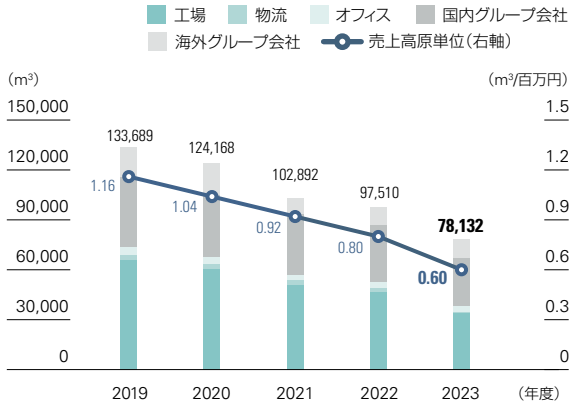
### $CO_2$排出量




2023年度よりダルトングループ6社をデータ範囲に追加しています。また、Scope3カテゴリー1の算定方法を変更し2019年まで遡及修正を行っています。

➡ 詳細はESGデータブックのP6をご参照ください。

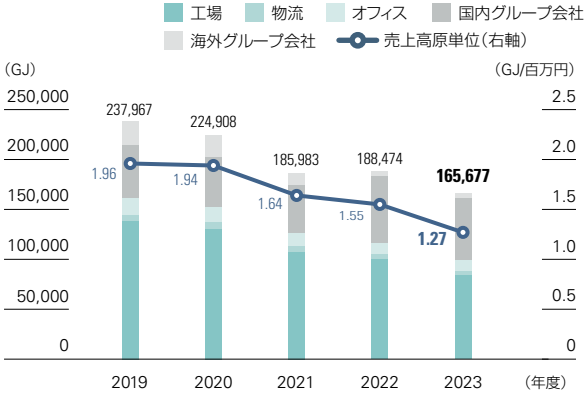
### 水使用量




各工場の塗装工程における水性塗装から粉体塗装への切り替え等の工程改善により売上高原単位前年比25.6%削減となりました。

➡ 詳細はESGデータブックのP11をご参照ください。

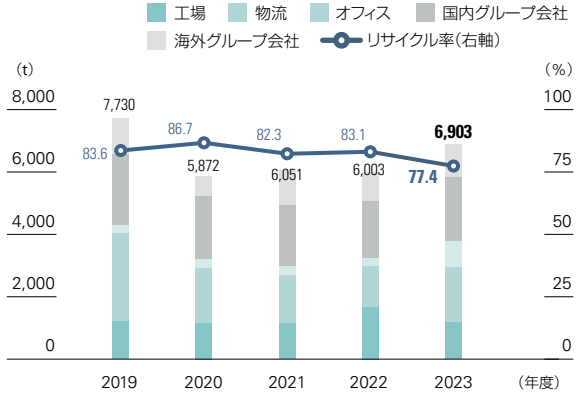
### 総エネルギー投入量




工場における工程改善等によるガス使用量の削減、オフィス等におけるLED照明化による省エネ、太陽光発電の導入拡大等の効果により前年比12.1%削減となりました。

➡ 詳細はESGデータブックのP9をご参照ください。

### 廃棄物の排出量／リサイクル率




2023年度は、物流センターやオフィス移転に伴う排出、売上増加に伴うお客さまからの引き取り家具の増加等により対前年で排出量が増加となりました。

➡ 詳細はESGデータブックのP11をご参照ください。

# 社外からの評価

## 国内におけるESG関連表彰・銘柄選定

### ダイバーシティ関連

「D&I AWARD 2023」で
「D&I AWARD賞」を受賞
最高ランク『ベストワークプレイス』に
2年連続の認定

2023年認定

「PRIDE指標2023」において、
「ゴールド」を受賞

2023年認定

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月認定

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月認証取得

### 健康経営関連

経済産業省・日本健康会議
健康経営優良法人2024
大規模法人部門 ホワイト500

業界初8年連続認定

令和5年度東京都スポーツ推進モデル企業に
選定

平成27年、令和3年に続き3度目の選定

スポーツ庁主催
スポーツエールカンパニー2024認定
認定日：2024年1月25日（使用期限：2024年12月31日まで）

7年連続認定によりシルバー認定

CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証
最高位Sランク

2022年認証取得

## 商品関連 受賞歴

2024年4月

**Red Dot Design Award 2024**
**Best of the Best受賞**
- vertebra03 WOOD
（バーテブラゼロサンウッド）

**Red Dot Design Award 2024受賞**
- common furniture / Partition
（コモンファニチャーパーティション）
- Feels（フィールス）

2024年3月

**iF デザインアワード 2024受賞**
- torteU（トルテUチェア）
- inSAIL（インセイル）
- common furniture / Partition
（コモンファニチャーパーティション）

2023年11月

**ウッドデザイン賞2023受賞**
- Feels（フィールス）
- knot Work Wood（ノットワークウッド）

2023年10月

**2023年度グッドデザイン賞 受賞**
- inSAIL（インセイル）
- torteU（トルテUチェア）
- WaitingPS（ウェイティングPS）
- SELUCK（セルク）
- MINOTO（ミノト）デスク&ラック



# MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN FOR ACHIEVING OUR VISION

## ビジョン実現に向けた中期経営計画

# 中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の振り返り

**目指す姿**

1. **強靭な体質の「高収益企業」になる**
2. **ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする**

## RISE ITOKI 2023の概要

イトーキグループは、低収益性からの脱却を図るとともに、未来へと続く持続的な成長基盤を整えるため、2021年から2023年を体質改善フェーズとして位置づけました。収益体質の作り込みをすべく、「RISE ITOKI 2023」をキャッチフレーズに掲げ、『強靭な体質の「高収益企業」になる』『ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする』を目指す姿として設定し、高い価値を創出・提供し続ける企業へと進化することを中期経営計画としました。

## 経営目標と結果

新型コロナウイルス感染症への対応を背景に、「働く環境」が大きな転換期を迎え、オフィス環境、オフィスデザインが人的資本投資として経営者層の経営課題と認識されるなか、新築移転・2次移転・リニューアル案件等の堅調なオフィス需要を獲得することができました。

また、構造改革として7つのプロジェクトを実行し、業績および財務基盤に対して、顕著な成果を出すことができました。

これらの結果、売上高および各段階利益は過去最高を更新するとともに、当初設定中期経営計画の利益目標も大幅に超えることができました。

**経営目標（連結KPI）**

| | 2022年度（実績） | 2023年度目標（当初中期経営計画） | 2023年度（実績） |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 1,233億円 | 1,330億円 | 1,329億円 |
| 営業利益 | 45億円 | 60億円 | 85億円 |
| 営業利益率 | 3.7% | 4.5% | 6.4% |
| 経常利益 | 41億円 | 59億円 | 85億円 |
| ROE | 11.1% | 7.0%以上 | 11.3% |

## 成果と課題

プロジェクトが始動した2020年以降、取り組み効果が着実に現れ、営業利益および営業利益率は2020年17億円（1.5%）から2023年85億円（6.4%）へ大幅に良化しました。また、ROEも2020年-0.5%から2023年11.3%へ大幅に良化しました。さらに、当プロジェクトを踏まえ、「資本コストや株価を意識した経営の実現」への取り組みを早期に開示し、堅実に取り組むことにより、PBRは1倍を超えることができました。

| 取り組みテーマ（部門別） | 成果 | 課題 |
|---|---|---|
| 1 営業改革 | • 高付加価値提案による収益力の向上<br>• コンサルティングサービスの強化・拡大<br>• 配送体制の最適化<br>• 業績評価指標の見直し | • 営業プロセスにおけるDX推進による顧客コンタクト力強化、新規リード獲得による販売拡大<br>• ICT商品×デザイン&ソリューションによるオフィスのDX化の推進等、新たな価値提案の訴求による販売拡大 |
| 2 生産・供給 | • 新たなアセンブル生産拠点であるAPセンターの構築<br>• 新商品開発におけるサプライチェーンとの関係強化<br>• 原価低減に資する製造体制の構築 | • 生産のDX化および自動化推進による製造拠点のスマートファクトリー化<br>• さらなる生産効率化の追求と固定費圧縮によるエネルギーコスト上昇への対応<br>• 物流のDX化およびコストの低減 |
| 3 資産効率化 | • 非事業用資産の売却等整理を含む資産の効率化および有効活用の推進<br>• 政策保有株式の縮減 | • グループ全体でのさらなる資産効率化<br>• 資金効率最適化の推進による資本効率向上への貢献 |
| 4 建材商品 | • 働き方・空間デザインと建材商品を結び付けた提案の推進<br>• 商品開発の強化 | • 製造原価、リードタイムの適正化<br>• マーケットニーズに即した商品改修と新商品開発 |
| 5 商品開発 | • スマートオフィス商品の販売強化<br>• 商品ラインアップの拡充、商品開発力の強化 | • スマートオフィス商品の拡大に向けた開発力強化<br>• プロダクト・コミュニケーション戦略の推進による訴求力拡大<br>• データサービスを起点とした商品・ソリューションの開発力強化 |
| 6 人事施策 | • 事業戦略の実現と自立的なキャリア形成を促す人事制度の検討<br>• 階層別・選択型・テーマ別・キャリア自律研修の実施 | • 社員の自律的なキャリア形成と今後の事業戦略の実現を支えるための新たな人事評価制度の導入<br>• 「強み」にフォーカスした自律的人財の育成や「DX人財」の育成をはじめとした人財育成投資の強化 |
| 7 DX | • Cloud ERPによる業務およびデータの基盤づくり | • 業務プロセスにおけるDX<br>• データを活用した経営管理の高度化<br>• DX人財の育成、およびDX基盤の強化 |

# 新中期経営計画 RISE TO GROWTH 2026

## 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財（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。

| | |
|---|---|
| 1 Office1.0／2.0領域※1 | 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 |
| 2 Office3.0領域※2 | 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 |
| 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 |
| 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 |
| 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 |
| 6 人的資本 | 人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する |
| 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




### 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 | 2026年度 |
|---|---|---|
| 売上高 | 1,375億円 | **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。
セグメント別目標については、P49以降をご参照ください。

# 新中期経営計画 7Flagsの概要とKPI

| | | | KPI※3 | 参照ページ | 関連するマテリアリティ |
|---|---|---|---|---|---|
| Flag 1 | **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** | • 2026年売上高2023年比+10%成長<br>• 営業利益率10% | ➡ P49、50 | |
| | 施策1 | 商品力強化を通じ、体験価値を訴求《Office1.0》 | | | |
| | 施策2 | 空間一体での付加価値提案《Office2.0》 | | | |
| Flag 2 | **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** | • 2026年単年度売上高30億円<br>• 3年間の累計投資額25億円（人件費は除く） | ➡ P31、32 | |
| | 施策1 | 新規データサービスの開発《Office3.0》※1 | | | |
| | 施策2 | AI企業との協業および資本提携 | | | |
| 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** | • 専門施設領域売上高300億円（2023年比+40%成長）<br>• 営業利益20億円（2023年比+40%成長）<br>• 2026年開発・エンジニアリング体制の強化+50名以上 | ➡ P51、52 | |
| | 施策1 | 専門施設領域の拡大※2 | | | |
| | 施策2 | 保守ビジネスの確立 | | | |
| 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** | • 2026年製造原価+物流費（連結）2023年比5%削減<br>• 2026年一人当たり営業利益の増加2023年比+50%<br>• 3年間の累計社内IT関連投資額（DX）80億円 | ➡ P53、54 | |
| | 施策1 | サプライチェーン最適化 | | | |
| | 施策2 | 業務の「標準化・簡素化・自動化」 | | | |
| 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** | • 2026年連結グループ会社（イトーキを除く連結グループ会社の単純合算値）営業利益率2023年比2%改善<br>• 2026年グループ外キャッシュアウト30億円削減 | ➡ P17 | |
| | 施策1 | グループ会社への構造改革手法の水平展開 | | | |
| | 施策2 | グループ会社間での機能連携の促進 | | | |
| Flag 6 | **人的資本** | **人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する** | • 2026年従業員エンゲージメント調査結果 重要指標「誇り」への肯定回答割合85%<br>• 2026年女性管理職比率13% | ➡ P59～71 | |
| | 施策 | 人事制度の変革　Professional × Pay for Performance × Retention | | | |
| 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**<br>3年間合計で基礎CFとその他分配可能資金合計で650-750億円を創出<br>戦略投資250億円・R&D50億円・設備投資100億円、人的資本投資100億円、株主還元200億円に分配<br>資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応 | | ➡ P17～20 | |
| 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** | • 中期環境計画 記載項目（P78参照） | ➡ P77 | |
| 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** | • 休業災害／不休業災害件数<br>• イトーキグループでの人権尊重ワークショップ開催件数<br>• サプライチェーン調査における人権対応率 | ➡ P87 | |
| 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** | • クレーム件数／総製品販売数（クレーム率）<br>• 法令違反件数<br>• 重大なリスク事案※4の発生件数 | ➡ P92 | |

※1 2024年2月14日、オフィス内のセンシングデータなどを道標にしながら、アジャイルなオフィス構築とその運用を伴走型で支援する、コンサルティングサービス「Data Trekking（データ・トレッキング）」を開始。コト売りによる付加価値向上と収益のリカーリング化が期待される。
※2 物流向けSAS（シャトル式立体自動倉庫システム）の多品種展開、研究施設向け気流制御新製品投入によるシェア拡大、創薬/医療・半導体製造向け成長分野事業の確立
※3 ESGのKPIは代表的な項目を記載
※4 適時開示事由に該当するようなリスク事案

# 主な価値提供領域とイトーキグループの強み

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」を多様な人財に引継ぎ、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ーキグループの強み。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

- 高い**ものづくり技術**と**当社独自の品質基準**
  業界唯一の振動試験室保有
- ABWを軸にした**コンサル手法**の保有
  日本で唯一の正式メソッド使用契約保持
- 製販一体による**データ蓄積の基盤**
  国内11工場によるモノづくり
- 小型/高速シャトルを支える**メカトロ技術**
  中小型サイズ製品の出荷台数No.1※
  ※当社調べ
- 特殊扉をはじめとした**安心安全の提供**
  大型特殊扉のギネス記録保持
- 国内屈指の実績と**カスタマイズ対応力**
  低温環境下で稼働する冷凍SAS

×

## DESIGN

- インハウス/外部協働による**商品デザイン力**
  年間40万脚のチェア納品
- 空間設計デザイナー160名体制の**空間デザイン力**
  年間約1万件の提案データ
- ヒューマンタッチな**素材開発/CMF※デザイン**
  グッドデザイン賞受賞歴多数
- 専門機器から執務まで**施設一体でのデザイン**
  シャトル台車式自動倉庫システム「システマストリーマーSAS-R」
- 利用者の負担軽減をする**UXデザイン**
  研究施設用設備新ブランド「MAGBIT(マグビット)」
- 美観性と機能性を両立する**商品デザイン**
  新型展示ケース「Artivista(アルティビスタ)」

## 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(赤枠)をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。

# Office3.0領域 戦略メッセージ



常務執行役員
商品開発本部長
**長尾 和芳**

## 新たな時代の働き方にふさわしいオフィス空間をデータに基づき提案する

### オフィスに求められる役割に大きな変化が生じた

2016年に政府が提唱した「働き方改革」により、多様で柔軟な働き方を選択できる社会の実現に向けた取り組みが進んできました。さらに、2020年からはコロナ禍の影響により、その動きは一気に加速しました。デジタルツールの活用が進み、オフィス勤務にこだわらない勤務形態が一般化したことで、オフィスの立ち位置や求められる役割にも大きな変化が生じています。これまで画一的なオフィス提案で済まされてきたものが、生産性や社員のエンゲージメント向上、ウェルビーイングの改善などクライアントの多様化するニーズにフィットした提案が求められるようになっています。

### 多様化するニーズをデータで検証し、最適なソリューションを提案できることが強み

当社はこれまで、多様化したニーズに対応するため、働き方をデザインし、各企業のオフィスのありたい姿を空間デザインに落とし込み提案してきました。しかし、変化が激しい時代において、今後はオフィス空間の提案にとどまらず、実際のオフィスの使われ方をデータで可視化することが重要と考えています。そこで、オフィス空間からデータを抽出する仕組みや、それを組み込んだスマートオフィス商品、得られたデータを活用するサービス開発と、AIも含めたクラウド側のプラットフォームの開発を同時に進めてきました。当社では、これらを活用したオフィス運用サポート領域をOffice3.0と定義しています。

ただし、単にデータを収集することやデータを可視化して分析することは、他企業でも可能であり、実際に行っている企業もあります。しかしながら、当社は、オフィスに関連したさまざまなデータを取り込む統合プラットフォーム「ITOKI OFFICE A/BI」の開発によって、データの多面的な分析を行い、オフィスデザインや働き方コンサルなど専門的な知識を使い、具体的な解決策やアクションプランを提案し、実行の支援までをワンストップ提供することが可能です。

### 収益逓増型のビジネスモデルの確立で、第2の柱への成長を目指す

2024年2月には、「ITOKI OFFICE A/BI」を活用したサービスの第一弾「Data Trekking」をリリースしました。これまでのビジネスとの大きな違いは、今までが「作って納めて終わり」だったとすると、これからは「作ってからが本番」のビジネスに変わります。変化の激しい時代だからこそ、データに基づき、お客さまに寄り添いながら継続的に働き方や働く環境のアップデートをし続けるビジネスです。

今後この領域では、お客さまと継続的な関係性を保ちながら、オフィス運用をサポートするサービスのご利用や小規模リニューアルの繰り返しでビジネスの基盤を作る、すなわち、収益逓増型のビジネスモデルを確立したいと考えています。今回の中期経営計画では、売上高30億円を目標にしていますが、これはあくまで通過点であり、次期中期経営計画では、より大きく収益に対する貢献ができる事業の第2第3の柱に育てることが最終的なゴールと考えています。そして、もちろんですが、この継続的なお客さまとの関係性からOffice1.0/2.0領域への新たなビジネス機会の還流へとポジティブな効果の創出にもつなげていきます。

### 人がクリエイティブな仕事に集中するためにふさわしい環境づくりで、生産性向上を実現する

「働き方改革」の出発点となった日本の労働生産性は依然低いままです。加えて、労働人口も減少している状況です。当社は、生産性向上のためには、AIによって業務サポートが可能な部分は代替し、人はよりクリエイティブで創造的な仕事に重点的に時間を割くべきと考えています。クリエイティビティを引き出すためには、やはりそれにふさわしい環境や働き方は重要であり、変化が急速で激しいビジネス環境においてOfiice3.0領域の事業は重要性を増す一方と考えています。

➡ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

# Office3.0領域 戦略遂行メッセージ

## データを収集、蓄積、分析するプラットフォームを基盤にさまざまなサービスを開発していきます



執行役員
商品開発本部
ソリューション開発統括部長
**八木 佳子**

### オフィスへの投資効果を最大化するサービスを上市

イトーキは、今後のビジネスにおいてはオフィスが実際にどのような使われ方をしているか、データで可視化することが重要と考えています。クラウド側にはAIも活用してデータを蓄積・分析する「OFFICE A/BI PLATFORM」を開発すると同時に、オフィス空間からデータを抽出する仕組みやそれを活用するサービス「OFFICE A/BI SERVICE」の開発を進めてきました。具体的には、オフィスがフリーアドレスになったことで社員がどこにいるのかわからないという問題を解決する「Workers Trail」や、人の行動や状態からオフィス運用において何を改善するべきかを可視化する「パフォーマンストレイル」などをリリースしています。

2024年2月にリリースした「Data Trekking」は、これらのオフィス内のセンシングデータを道標にしながらオフィスの構築と運用を支援するコンサルティングサービスです。このサービスは「ワーカーズトレイル」などを用いて収集したオフィスの利用状況のデータをもとに、働き方や運用ルールも含めてオフィスを構築できるようご支援します。実際にオフィスができた後も、データを継続的に収集し実態を把握することでレイアウトの調整や運用ルールの見直しを可能にします。これらの一連のデータに基づくコンサルティングによって、オフィスの新築・移転・リニューアルの成功確度を高め、投資効果を最大化することができると考えています。

イトーキでは、「Data Trekking」に続き、今後も、「OFFICE A/BI PLATFORM」を基盤としたさまざまなサービス・アプリケーションを展開していきます。当社は、今お伝えのように関連するデータを蓄積し分析する独自のプラットフォームを有し、分析結果に基づきコンサルティングが可能なだけでなく、専門性を活かした施策提言から施工までを一気通貫で行えるという優位性があります。これによって、「働き方」や「働く環境」の改善と生産性向上に貢献していきたいと考えています。



商品開発本部
ソリューション開発統括部
ビジネス開発部長
**藤田 浩彰**

### 先進AI技術をもつ企業との協業でサービス提供を加速化

イトーキでは、「Data Trekking」をはじめとしてさまざまなサービスの開発・上市を進める一方で、先進的なAI技術を持つさまざまな企業をパートナーとした新規ソリューション開発を推進しています。その一環として、2024年3月にAIスタートアップ企業の「燈」(東京都文京区)と生成AI共同開発契約を締結し、オフィスデザインを瞬時にシミュレーションできるアプリケーションの開発を進めています。

この共同開発は、オフィスリニューアルを迅速に進めていくにあたって課題であった、オフィス空間のデザイン案の作成にかかる時間と労力を大幅に低減することを目的にしています。BIM※と呼ばれる建築設計に使用される3Dモデリング技術を用いて、オフィス空間をスキャンすると同時にオフィス空間の3Dモデリングを生成し、その場でリニューアル後のオフィスデザインをシミュレーションすることが可能となります。従来は手作業でオフィス内を実測し、それを図面データに起こすなど、1か月以上の時間をかけて行っていたデザイン案の作成がその場でできるようになることで、オフィスリニューアルにかかる全体スケジュールを大幅に短縮することが可能になります。

イトーキでは、AI技術以外にも、IoT、センシング、クラウド、データ分析など、さまざまな領域で先進的な技術を持つスタートアップやアカデミア、大手企業との協業を進めています。当社とは異なる視点や得意分野を持つパートナーとの協業によってイノベーションを促進し、お客さまの「働き方」や「働く環境」の変革へとつながるソリューション開発を加速していきます。

※BIM…Building Information Modelingの略称

# 特集1：イトーキの強み

## 「Tech×Design Based on PEOPLE」で デザインの付加価値が認められる 市場を作る




### 創業から受け継がれる開拓精神

**香山** イトーキは、1890年に伊藤喜十郎が特許品を販売したことから始まっており、創業時より開拓精神を強く持っていました。そのDNAは130年以上経った今も受け継がれ、私たちが強みと表現する「Tech×Design Based on PEOPLE」のバックボーンになっています。この定義を簡単に説明しますと、「Tech」は、テクノロジー、ロジック、メカニック、品質、メソッドなどこれまで培ってきた企業能力です。「Design」は、製品自体に加え空間設計の機能美の追求を強みとしており、一級建築士を含む空間設計デザイナーが業界最多の160人を超えています。また、中長期成長の源泉は人であるとの認識のもと、プロ人財化を進めており、その人たちが新たな価値を創造していることを「Based on PEOPLE」に込めています。

イトーキは戦後、会社に人が集まり始めたころ、ワークプレイスをある種の箱と見立て、そこに必要なものはなんだろうと考え、木製の家具がメインだった当時、品質が良く長持ちするスチール製家具の大量生産を開始し、近代オフィスの創造に大きく貢献してきました。その後、OA化、デジタル革命を経て、働き方が多様化する中、これからはデータドリブンなアプローチが重要になってくると予測し、湊が提唱する「オフィス3.0」の世界も切り拓いています。私自身オフィスデザイナーとして、データのない時代は自分の中に感覚として正解を持っていましたが、今は働き方の多様化により、需要が複雑化し、データなしで正解を導けなくなっています。まさに開拓精神を受け継ぎながら、時代とテクノロジーの変化に合わせ、イトーキは強みを進化させています。

**岡** テクノロジーというと、AI・IoTなどを活用し、オフィスワーカーの行動データから創造性や快適性を最適化するデータドリブンな技術がトレンドですが、人間工学や生体力学に基づくエルゴノミクスの技術もベースにある強みです。振り返ると業界初の女性専用「カシコチェア」や、姿勢の変化に追従して自動で腰をサポートする「スピーナチェア」などプロダクト自体がテクノロジーの結集になっています。

さらにそのマインドは空間へと拡がり、各企業ごとの働き方から考える設計・デザインの手法も蓄積されています。1970年代にオフィスプランセンターを発足して以降さらに成長を遂げ、ビジネス運営の重要な戦略的要素の提案として空間設計が強みになっており、オフィスに求められるニーズを時代と共に新たな製品・空間へと創造するカルチャーがイトーキにあると実感しています。

### ABWによって劇的な進化を遂げた「Tech×Design」

**香山** 2018年の本社オフィス移転時、ショールームを兼ねた「ITOKI TOKYO XORK」を開設し、そこにオランダのワークスタイル戦略コンサルティング会社ヴェルデホーエンが開発した「ABW(Activity Based Working)」という考え方を取り入れました。働き方を分類する設計手法ということで、これもテクノロジーの一つと位置づけられ、すでにかなりのお客さまに認知されています。

**永峯** XORKは私たちのオフィスでもありますか

➡ 納入事例はWebサイトをご参照ください。

ら、自分たちで実証実験を繰り返しながらデータ取りもしっかり行っています。毎年フロアごとにリニューアルし、一人で没頭するハイフォーカススペース、みんなの創造性を発揮するコラボスペースなど、ABWをベースにそれぞれ目的に応じた働き方になっているかを検証しています。そして、年を重ねるごとにそのデータの解像度も上がっていき、XORKに来ていただいたお客さまに、この体験価値を提供するとともに、私たち自身の体感がお客さまの価値に変換されているところは他社との大きな違いだと思います。

**岡** ABWの手法を取り入れたオフィスを設計する際に、お客さまより「各スペースの席数や会議室はいくつあったらいいですか。」という質問をよく受けますが、より働き方が多様化する時代に経験や感覚値だけの判断では難しくなっており、定量的なデータがあればより働き方に対し的確に順応した設計につながります。デザイナーの感性にデータを加えることでプラスしたものを、ABWの考え方に上乗せしたイトーキのプランニングは、非常に優位性があります。

## デザインはコストではなく価値を生む投資

**永峯** コロナを経て働くことに対する意識が変わり、同時にこれまで機能してきた働く場を見直していこうとする意識の変化があったことによりXORKに経営者の方が多く訪れるようになり、オフィス投資がコストではなく、経営資源や人的資本に影響を与える重要な要素の一部だと認識されるようになってきたことを最近、強く感じます。経営者のみなさんが社員のエンゲージメントの重要さに気づき始めたのだと思います。

**香山** コロナ禍前に比べオフィス出社人口は減りましたが、オフィスにかける坪単価は著しく上がっています。ただ、その部分は機能はもちろんデザインが占める割合が上がってきた印象で、創造性とか高揚感とか何かそういった感性をデザインの力で高めることに、投資をしようという機会が増えていると考えています。

**永峯** その意味では、最近オフィス提案のコンペでも、ビジョンに向けて社員を突き動かすような空間デザインの提案が求められるようになってきていると実感しています。表層的にデザインを綺麗にするといった話ではなく、お客さまの会社のビジョンから深く掘り下げ、多角的に動向をとらえながら設計することが求められています。

**岡** リクルーティングしかり、オフィスは自社のビジョンやブランディングを発信する場へ変化しているからこそ、経営資源に位置づけられるようになってきたという印象です。

**香山** デザインが付加価値として認められているということですね。

## 個の力を発揮しやすい環境

**香山** 確かにデザインはイトーキの大きな強みの部分ですが、それは地道な努力と個の力を引き出す仕組みの上に成り立っています。イトーキはデザイナーを増員し、コンペに力を入れ、100ページにも及ぶ提案書を毎月50件以上作成しています。そして、その中から毎月30件ほどの提案資料に上位職位者全員が目を通し、厳正な評価を行い、評価点をつけ、デザイナー個々の成長と組織の力のアップデートにつなげています。

**岡** 膨大なアウトプットの中で、上位職位者の評価点が高く、お客さまにヒットした提案書は、「Edge Links」という社内企画をしており、そこから次のデザインのヒントを得たり、それらを題材にして勉強会を開くなどデザイナー同士で学び合う連携も活発化しています。

**永峯** 互いに強みをスパイラルアップしていく仕組みによって、私たちの提供価値をお客さまにしっかり訴求できるようになっていることが、コンペ勝率が高まっている理由のひとつではないでしょうか。私は入社7年目ですが、切磋琢磨しながら常に知見やトレンドをインプットできる環境は非常にありがたいですし、年齢に関係なくスポットが当たり、若手が成長しやすい仕組みになってきているのではないかと思います。

**岡** デザイナーの個性もそれぞれある中で、そうした個の力を発揮しやすい環境がイトーキらしいところです。特に、若手はテクノロジーとの親和性が高いと感じます。また、ある世代を境にして、考えるプロセスも資料の作り方も違っていて、そういう世代と経験豊富な社員がいかに連携できるかで、一気にアウトプットの質も変わってきます。さらに、ウェブサイトや新聞広告で、デザイナー自身が前面に出て個を表現する機会もあり、全員のモチベーションも上がっているように思います。

## さらに感性を磨き新たな市場を作る

**香山** 今回のXORKのリニューアルは、オフィスに入った瞬間、「居心地いいね」と思ってもらえるデザインを意識した結果、訪問される方の評価がぐっと上がりました。実は背後でさまざまなデータに裏付けされ計算された設計でありながら直観的にいいなと感じるデザインが重要なんです。

**岡** 感性を高めるインプットの場として、イトーキでは海外視察の機会も用意されています。ただし、感性というのはインプットだけで磨かれるものではなくて、上位職位者評価を含めアウトプットの場がないとだめなんです。インプットとアウトプットの繰り返しによって、気づかないうちに感性は磨かれています。

**永峯** 他にもデザイン力を磨く機会として、毎月、さまざまな業界のトップランナーのデザイナーをお呼びし、みんなでディスカッションする「Dialogue」というクロストークイベントも社内外のクリエイター向けに開催しています。

**香山** そのイベントでは「オフィスとは」ではなく、「カフェで仕事に没頭している人も増えたね。働く場所がオフィスからどんどん広がっているね」、そんな議論がなされており、デザイナーの視野を広げることに非常に役立っています。一方、私たちのワークスタイルデザインラボでは、テクノロジーの進化や社会の変化を踏まえ、センターオフィスはどう変わり、ローカルオフィスの働き方はどうなるか、そういった研究もしています。私たちは開拓精神を受け継ぎ、既成概念にとらわれない感性を磨きながら、デザインの付加価値がより一層認められる革新的な市場を作っていきたいと考えています。

# 特集2：ちえくり改善

## 現場力の源泉、ちえくり改善

自分で考えだして自分でつくる。自分たちの困りごとを自分たちで改善していく。そんなローコストで人にやさしい改善活動、それが「ちえくり」です。イトーキの現場では、この「ちえくり」が日常的に行われ、これが現場力の源泉になっています。

生産戦略はP53をご参照ください。



### ちえくり改善とは

「ちえくり改善」とは、なるべくお金をかけないで知恵を出し合い、創造性に優れた楽しい作業改善のことで、イトーキの現場では日常的に行われています。一般的には「からくり改善」と言われ、「からくり人形」のように、歯車やてこの原理を用いて少ない力で大きな効果を目指すという着想から来ています。

イトーキ独自の「ちえくり改善」の歴史は古く、現場オペレーターの改善力向上を目的とするコンセプトを打ち出し、全社的な推進活動として開始したのは1994年です。その発祥の地となった工場では、“「からくり」が「空くり」にならないように、知恵をくりだし「ちえくり」に”と書かれた大きな看板を設置していました。さらにそこには、知恵を出し合い、新たな動力を使わず、楽に仕事ができる改善をオペレーター自身のことにとどめず、会社業績に寄与する「スーパーちえくり改善」へと昇華することの重要性も謳われています。

**コンセプト**

- 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

### ちえくり改善の狙い

イトーキの現場では、「ムリ・ムダ・ムラ」を5現主義（現場・現物・現象・原理・原則）で徹底解析し、知恵と工夫により、ローコストで人にやさしく生産性の高いラインづくりを推進しています。これによって、コスト低減への貢献とオペレーターの改善力向上を図り、同時にモノづくりの楽しみが理解できる工場づくりを目指しています。現場において、シンプルかつ日常業務の効率化に直結するアイデアを出し続けることは、モノづくりの原点である「愉しむ」ことにもつながります。さらに、仲間と一緒に取り組むことで、コミュニケーションも活性化します。

また、「ちえくり改善」は標準のアップデートとも言えます。目の前の作業の「標準」が未来永劫そうであるべきか、毎日の仕事が困りごとと隣り合わせになっていないか、そんな疑問を持ちながら仕事に向き合っていると、いろいろなアイデアが生まれてきます。

決められたことを決められたとおりに実行するのも大事ですが、自分で考えて自分の悩みを改善できた時の愉しさはひとしおであり、「ちえくり改善」の推進は、オペレーターの改善力向上やコスト低減への貢献に加え、モノづくりを愉しめる空気感も醸成しています。

## ちえくり改善大会に22作品がエントリー

イトーキは、「ちえくり改善」を通じてモノづくりの愉しさを現場の社員に体感してほしいと考え、活動をさらに盛り上げるべく取り組みを強化しています。その一環として、モノづくりの改善活動にスポットライトを当て、製造現場のモチベーションアップを目的として「2023年ちえくり改善大会」を開催しました。

今回は、滋賀工場から17作品、京都工場から2作品、関東工場から3作品の合計22作品がエントリーしました。時間や材料に限りがある状況で、より生産性の高い工場づくりに貢献する素晴らしい作品が出揃い、優秀作品として7作品を選出し、その後、オンライン投票を行いました。その際、湊から「問題点をどう解決するかという点はもちろん、そもそもそれが問題点であると発見するセンスにも感動しました」というコメントが寄せられました。



## 全社員の投票で最優秀作品を決定

今回の総投票数は761票に達し、金賞（213票）に滋賀工場の社員の「魔法のじゅうたん」が、銀賞（167票）に京都工場の社員の「ハンガーキャッチャー」が、銅賞（111票）に関東工場の社員の「楽楽清掃」が入賞し、それぞれに褒賞金が授与されました。

受賞した3名のコメントのポイントは以下です。

- 職場の困りごとを改善する良い機会でした。困り事があっても普段の業務と並行しての改善は大変で、やりにくいことが当たり前になりがちですが、この大会に向けて頑張ろうと思えました。
- より良い職場環境で働けるようにする改善だと思います。日々の作業をいかに簡単に効率良く行えるかで、現場の雰囲気が良い方向に変わっていきます。
- 現場の仲間と一つの目標に向かって楽しみながら問題や課題を解決する、それがこの改善活動の素晴らしさだと思います。

今回は、三拠点から各一作品が入賞しました。他の作品も本当に素晴らしく、まさにTech×Design based on PEOPLEの体現により、イトーキの企業価値は支えられています。

### 最優秀作品

投票結果（投票総数761票）

- 金賞（213票）：『魔法のじゅうたん』
- 銀賞（167票）：『ハンガーキャッチャー』
- 銅賞（111票）：『楽楽清掃』

### 受賞した3名のコメント



金賞
**『魔法のじゅうたん』**
**代表者：中井 杏奈**
滋賀工場 滋賀第二製造部

**受賞のよろこび**

とてもとてもうれしいです!改善中はうまくいかない事も多く、完全に行き詰ってしまうこともありましたが、このような評価を頂けて、一生懸命頑張ってよかった！と思いました。今回の結果を聞いて、周りの方々が一緒になって喜んでくださり、とても嬉しい気持ちになりました。

**ご自身にとってちえくりとは**

職場の困りごとを改善する良い機会でした。困り事があっても、普段の業務と並行しての改善は大変で、やりにくいことが当たり前になりがちですが、ちえくり大会に向けて頑張ろう!と思えた部分もありました。また、私は現在の職場での経験が浅いので、今回の改善を通して自職場の事をたくさん知る事が出来ました！



銀賞
**『ハンガーキャッチャー』**
**代表者：古瀬 祐介**
京都工場 京都製造部

**受賞のよろこび**

このたびは皆さまの沢山のご投票により、ちえくり改善大会2023の銀賞を頂くことになり、誠に光栄に思います。みんなで意見を出し合いブラッシュアップした結果が銀賞に繋がったと思います。次回は金賞を頂けるように京都製造部全員で頑張ります！

**ご自身にとってちえくりとは**

私にとってちえくりとは、現場の雰囲気を良くするためのことだと思っています。日々の作業を如何に簡単に効率良く行えるかで、現場の雰囲気が良い方向に変わっていくと考えております。より良い職場環境で働くために、京都製造部は日々ちえくり力を鍛えています。



銅賞
**『楽楽清掃』**
**代表者：中村 遼**
関東工場 千葉製造部

**受賞のよろこび**

上位職位者や先輩、後輩など周囲の方々に協力してもらい作り上げた「ちえくり」が、こうして評価されたこと、それが何よりも嬉しいです。今回は銅賞でしたので、来年は金賞を目指して頑張りたいと思います。

**ご自身にとってちえくりとは**

現場の皆とああだこうだ言いながら、一つの目標に向かって楽しみながら問題や課題を解決する。それがちえくり改善の素晴らしさだと思います。今回は入賞できましたが、仮に入賞できなかったとしても、ちえくりに参加した経験や皆とちえくりを作り上げた過程は、今後の自分の糧になると思います。

# 特集3：女性活躍推進、グローバル人財育成

## 女性活躍推進　女性社員の力をイトーキの新たな成長力に



イトーキは2022年3月に、女性社員に活躍を促す「気づき」と「交流」の場を作り、リーダーシップを発揮できるよう知識やスキル習得をバックアップするコミュニティ「SPLi（サプリ）」をスタートさせました。現在、支店や工場、グループ会社を含め約150名の女性社員が自ら手を挙げて参加しています。

営業本部
営業業務統括部
清水 美妃

営業本部
法人営業統括部
山本 和子

商品開発本部
プロダクト開発統括部
菊池 有紗

生産本部
技術開発室
坂田 幸

### SPLiに参加した理由

**坂田**　私は生産本部で、コーヒーの豆粕など自然由来の素材を使って家具を作る技術開発に挑戦しています。もともとみんなで何かをするのが好きな性格でしたが、今の部署に来るまで工場でチェアの開発・設計をしており、あまり社内交流を広げる機会がなく、サークルに入る感覚で参加しました。

**菊池**　私は商品開発本部のプロダクト開発統括部に所属しており、家具の色や素材を含めた製品のデザインを担当しています。経験者採用なので、私も社内交流の場を求めていたのと、新しい学びの機会も期待したのが参加の理由です。

**清水**　私はセールスバックオフィス推進部に所属し、仙台支店で受注後の手配や納期調整など営業のサポート業務をしています。私も全国のさまざまな部署の方との交流を通じて、自分の視野を広げたいとの思いから参加しました。

**山本**　私は法人営業統括部に所属しています。入社当時、私のように営業職を志望する女性は少数でしたが、時代も変わり、イトーキでも第一線で活躍する女性が増えました。その反面、キャリア形成に悩んでいる女性も多いはずなので、社歴の長い私であれば何かお役に立てるのではと思って参加しました。

### SPLiに参加して感じるメリット

**坂田**　SPLiはとても温かく、みんなが応援団のようで、いろんなことにチャレンジしたくなる雰囲気の中で、ためになるイベントや研修に参加でき、同時に一歩踏み出す勇気を与えてくれる場所です。私自身、SPLiのメンバーになってから行動がポジティブに変わり、とてもプラスになっています。

**菊池**　SPLiのイベントや研修は、自分の思考を深めるのに有益なものや女性にとって興味深いものばかりです。例えば、SPLiのコミュニケーション研修は、何でも言いやすいうえ、向上心旺盛な管理職手前の人が多く、プラス思考のパワーをすごくもらえました。

**清水**　やはり、いろいろな方にお目にかかり、人脈が広がることが大きいですね。また、イベントや研修を自ら企画する機会もあり、自分がどこまで何をできるのか試せる場にもなっています。実際にイベントを企画しましたが、主体的な行動が求められ、いろいろなことに目が行くようになり、自分の成長も感じられました。

**山本**　SPLiは新たな刺激や気づきを得られる場になっています。例えば、メンター・メンティー制度をオンラインミーティングで実践するプログラムに参加しましたが、普段の管理職の目線では気づかないことを教えられることが多かったですし、若い人たちが素直に悩みなどを打ち明けてくれるので、とても勉強になりました。また、ランチの時間帯にオンラインで、それぞれの仕事をリレー形式により紹介するコーナーがあるのですが、たくさんの女性が前向きに頑張っている姿を見て、とても刺激を受けています。

### SPLiへの期待

**坂田**　SPLiは、女性のチャレンジやリーダーシップの発揮を促す狙いがありますので、それを女性目線で後押しする場になっていくことを期待しています。

**菊池**　女性メンバー同士で互いに高め合ったり、いろんな人に会うことで元気になれる場であってほしいと思います。

**清水**　イトーキでは女性社員が増えていますが、部長以上の管理職比率はまだまだ低い状況です。日本の文化的背景も影響しているのかもしれませんが、男女関係なく会社に貢献して評価されるように、SPLiは女性社員のチャレンジ意欲を引き出す場になっていくのかなと思います。

**山本**　女性活躍というより、男女の区別なく挑戦の機会を得られるよう公平性を追求する場であって、それに対して、意欲的な女性が集まって高め合ったり、女性がみんな元気に頑張れるように支援する場になってほしいなと思います。

「女性管理職比率13%に向けて」はP65をご参照ください。

API
グローバル
コミュニティ

# 国境を越えて、多様な個がつながり、新たなアイデアを会社にもたらす



イトーキは社員の自主性尊重をベースに、社員のグローバル人財育成を促進するためのコミュニティ「API（アピ）」を発足させています。今回は4名のリーダーがコミュニティの活動について語りました。

企画本部
経営企画統括部
内田 公一

生産本部
関東工場
西田 未有

営業本部
パートナー事業統括部
三浦 由香

営業本部
営業業務統括部
佐藤 巴奈

## APIっていったい何？
## ――国境を越えて、お互いがサポートし、新たな可能性を追求

**佐藤**　APIは自主性を尊重したグローバル人財育成促進のコミュニティで、国籍、雇用形態、部署などを問わず、イトーキの社員であれば誰でも入れる仕組みです。1年間の活動を通じて、知らなかった部署や業務に関して、お互いサポートし合って何かが生まれたりすることができています。

**三浦**　APIの名前の由来はシンガポールの現地語であるマレー語の火からきています。火はお互いが少しずつ大きくなったり、強くなって輝いていったりということを想起させます。このコミュニティのコンセプトは、Getting to know each otherとReal diversityとExpand the possibilitiesであり、まさにAPIはふさわしいネーミングだと考えています。



## APIでの気づき
## ――言葉だけでなく、カルチャーや考え方の違いを知ることで理解を促進

**佐藤**　私がAPIに参加したのは、業務には慣れた一方で、将来に対して迷いがあった時期でした。実際参加してみると、会社との関わり方・見方に変化が生じ、それまで受け身だったのが、積極的に会社の情報を見る機会が増えた結果、自分の業務以外でも学べることが増え、吸収できるようになりました。

**内田**　参加者が想像以上に多いことや、海外勤務を一つの選択肢として見ていたり、興味をもっていることに正直驚きました。さらに、異文化では言葉がフィーチャーされがちですが、それ以上にカルチャーや考え方というものの違いを理解することが大切だと気づくことができました。

**西田**　私も100名近くの方が参加していたことに驚きました。こういうコミュニティは何かきっかけがないと参加は難しいと思っていましたが、実際に参加してみると皆さんと同じような新たな機会を得ることができました。私はコーポレートコミュニケーション統括部長の川島さんに勧められて参加しましたが、同じように背中を押された人もいるのではないかと思います。その方たちも私と同じように参加してよかったと感じているのではないでしょうか。

## APIの成果と未来
## ――世界中で、一つのイトーキグループであることを実感できる未来へ

**内田**　APIの第一歩として、こういうチャンスがあることを社員のみなさんに知らせることができたのは非常に良かったと思います。今は、シンガポールのTARKUS（ターカス）と、コミュニケーションをとっています。今後は、それ以外の国にも広げ、よりフラットに自主的にコミュニケーションがとれるようにしたいと考えています。

**西田**　私もそう思います。世界にあるイトーキグループ全部が「一つのグループ」という意識が会社全体に浸透すればよいなと期待しています。

**三浦**　実際にグローバルな交流が生まれるだけでなく、社員それぞれのマインドにも変化が起きるのが大きなメリットではないでしょうか。昨年の活動を通じ、いろんな方の知見だとか、新しい見方だとかを学び合うことで、非常に得るものがありました。このように、APIに参加することで、点と点が繋がって、何かできるかもしれないと可能性を感じるというのは、ほかの参加メンバーも同じ想いだと思います。そういうことを実感するためにも、APIはより活発になってほしいと思います。

「海外戦略」はP56をご参照ください。

# 長期の方向性

## 5つのテーマを ひとつのビジョンに。 オフィスづくりと オフィス家具づくりの 未来をつくる



執行役員
中央研究所 所長
**清水 俊也**



中央研究所
上級研究員
**二之湯 弘章**

### 10年先を見越して

**清水** イトーキの生業は「オフィスづくり」と「オフィス家具づくり」だと思います。オフィスづくりもオフィス家具づくりも基本的には既存の技術を組み合わせて成立する応用分野なので、中央研究所では、今後の基礎技術の進展を睨んでイトーキの選択肢を探求していくことを旨としています。時間軸としては10年を見越すことにし、バックキャストしてなすべきことを考えていきます。メンバーは主要な各部門からひとりずつ集めて、少人数ながらも網羅的な議論が行えるようにし、中央研究所=セントラル・ラボと呼ぶにふさわしい編成を行いました。

**二之湯** オフィス家具は、今やかなりの成熟分野ですので、これまでの延長線で進化を目指しても突出したアイデアが生まれにくいと感じます。目先の開発競争から一歩離れ、「こういう選択肢もあるんじゃないか」という発想が必要だと感じます。もちろん他の選択肢も存在するので、私たちがこの選択をしたらこういう世界が生まれるのでは、つまり、私たち独自の世界線はこうだ、ということを打ち立てたいと思って取り組んでいます。

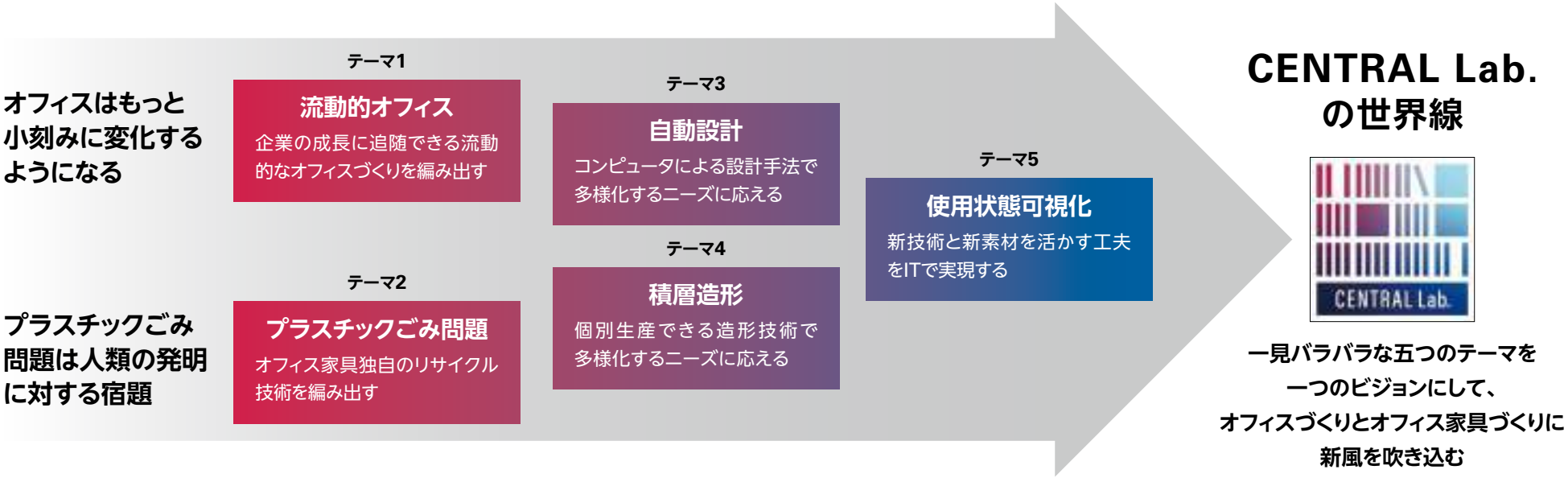
### 一見バラバラな5つのテーマがひとつになる

**清水** 現在、中央研究所では5つのテーマに取り組んでいます。

まず一つ目は、「流動的オフィス」です。日本では2010年代の最後半から、オフィスがカジュアル化してオシャレなオフィスが目立つようになりました。この源流は、米国西海岸のスタートアップ文化であると思われます。そこで働く人々の多くは若く優秀なエンジニアで、スーツやネクタイを身につける人はなく、ジーンズとTシャツが普通になりました。仕事を取り巻く環境もデスクトップパソコンはノートパソコンやタブレットに代わり、書類はクラウド化されて書類キャビネットのない広い空間になっていきました。広くなった分ソファやスタイリッシュな家具が置かれ、リラックスした様子で仕事をするようになっています。そして、これらのスタートアップ企業は、短期間に成長してドンドン大きくなり、その都度オフィスを拡大していきます。引っ越しにともなって立地もインテリアもアップグレードしていきます。そうしないと優秀な社員をキープすることができなくなったからです。結果的に、オフィスが企業の成長にとって重要な投資であることが浸透し、経営者は真剣にオフィスのことを考えるようになりました。しかし、成長を伴っているとはいえ、度重なる引っ越しは経営にとっては負担になります。「流動的オフィス」はこの経営者のジレンマに応えるオフィスづくりの手法を編み出そうというテーマです。

**二之湯** これまでは、現状とあるべき姿を比較したAs-Is/To Beの提案でオフィスづくりを主導してきましたが、流動的なオフィスになると前提も変わってきます。今でも大半の日本のオフィスは島型対向式が多く、組織の姿を現したものになっています。カジュアル化の流れはこれに風穴を開け、働き方の変化とも相まってオフィスの重要性を増していった側面があります。固定的、膠着的であったオフィスにもっと流動性を与えることで、そこで働く人々の生産性向上にも寄与したいと考えています。

**清水** 二つ目のテーマは「プラスチックごみ問題」です。プラスチックは発明されてから約100年間改良され続け、今やあらゆる産業になくてはならない優秀な素材になっています。イトーキもこの恩恵を受けており、かつては「スチール家具」と呼ばれたオフィス家具に美しい局面の意匠と優れた強度を付加することができました。しかし、プラスチックには生分解できないという深刻な問題があります。プラスチックごみ問題は今や全人類的な課題であり、オフィス家具もこの問題に向き合わねばならないと考えています。




**二之湯** オフィスづくりに話を戻すと、カジュアル化したオフィスには千差万別の家具が配置され、これまでのような画一的で定番のオフィス家具が占める割合が減っていきます。顧客ニーズはさらに多様化していくのです。これまでプラスチックの射出成形技術を使って画一的な製品を製造してきたオフィス家具メーカーにとっては、このニーズの多様化は克服すべき課題です。そこで私たちが取り組むのは、三つ目のテーマ「自動設計」と四つ目のテーマ「積層造形」です。コンピュータを駆使してデザインする設計手法と、個別に生産が可能になる積層造形の技術を習得することで、ニーズの多様化に対応することを研究します。これにプラスチックのリサイクル技術を掛け合わせて新たなモノづくりに挑戦すべきだと考えています。

**清水** もちろん、現在のこれらの技術を使った製品は、現行のオフィス家具をすぐに代替することはできません。強度やコストなど課題山積です。長い期間を経て丈夫で長持ちを極めてきたオフィス家具に適用することは簡単ではないでしょう。新技術と新素材はそのまま使えるものではなく、ひと工夫加えてこそ活用できるものだと考えています。これを五つ目のテーマである「使用状態可視化」で探求しようとしています。安全な使い方ができるように可視化され、リサイクルも促すことができるような仕組みを施すことで新技術と新素材を活かすことができないだろうか、という観点です。

### セントラル・ラボの世界線

**清水** 五つのテーマはそれぞれが異なる分野にバラバラに存在しています。これらをイトーキ流にオフィスづくりとオフィス家具づくりの分野に応用することができれば、新しいものが生み出せるのではないでしょうか。現時点ではどれも完全なものではなく、特に技術分野は今後の技術革新を織り込まなければ成立しないものも多いのですが、完成してからどうやって使おうか考えていたのでは時間がかかってしまいます。仮説を重ねたり組み合わせたりしながら選択肢を絞りこみ、最後は思い切ってひとつのビジョンを選択していくと世界が広がると考えています。これをセントラル・ラボの世界線と呼んでいます。遠くない将来にこの世界線を具体化した新ブランド・新サービスを生み出すことができれば私たちの探究が実を結ぶことになると考えています。

※セントラル・ラボは中央研究所の仮称




# BUSINESS STRATEGY
## 事業戦略

# 企画本部長
# 経営戦略メッセージ



取締役常務執行役員
企画本部長
品田 潤生

## 中長期ビジョン「シン・イトーキ」の確立に向け、新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の実践により、高収益化を目指していきます

### 前中期経営計画の実践が奏功し、高収益体質への基盤が整う

前中期経営計画「RISE ITOKI 2023」は、体質改善フェーズとして収益体質の強化において顕著な結果を残せた3年間でした。

なかでも、一番お伝えしたいのは、この数字に表れた以上に、未来にチャレンジできる体制、そして構造が整ってきたということです。

中長期成長の核心となる従業員のエンゲージメント指数の向上は、当社の収益体質の強化を示す明確な証拠です。2019年の40.4%から2023年には74.7%へと顕著に増加し、これは当社の安定した収益基盤と持続可能な成長へのコミットメントを反映しています。この指標の改善は、従業員が会社のビジョンと目標に深く関与し、積極的に貢献していることを示しており、今後の発展に向けた強固な基盤を築いています。これらの結果、株価は2023年12月29日の終値で1,347円、直近3年間で3倍以上に上昇するとともに、PBRも1倍を大きく超えるまでに良化しました。

### 中期マーケットは堅調に推移

新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」は、高収益化フェーズとして、持続的な成長力の強化を最優先事項として位置づけています。この計画では、未来への大胆な一歩を踏み出し、さらなる成長と発展を目指す強い意志を表明しており、私たちはこの方向性に向かって精力的に取り組んでまいります。人的資本経営の高まりやライフスタイル・ワークスタイルの変化、デジタル化の加速など、私たちを取り巻く市場環境は大きな変化のタイミングを迎えており、人的資本経営を背景にしたリニューアル、リプレイスなど、マーケットが堅調に推移しており、私たちにとっての大きなチャンスです。

### 堅調な市場を力強く深耕し、利益成長を目指す

これら外部環境のなか、中長期成長の源泉となる人財に支えられたイトーキの各種テクノロジー、顧客の感性に訴えるデザイン、つまり「Tech×Design based on PEOPLE」を強みとして、挑戦をしていきます。

中期経営数値の実現に向け、7つの戦略に落とし込み、7Flagsと名付けました。

第1に、Office1.0、2.0の領域、これはイトーキが一番得意としてきたオフィス家具、空間、ソリューションです。これらの領域におけるリーダーシップを確固たるものとし、業界の先駆者としての地位を強化していきます。

第2に、Office3.0の展開です。データを駆使した働き方改革に基づくオフィスDX事業を推進することで、従来のオフィス家具業界の枠を超え、競争のフィールドとルールを一新します。

第3は、専門施設領域、設備機器分野や研究施設分野など技術優位性を持った領域で、ワークプレイス事業に続く第2の柱としての事業を作り、ポートフォリオを強化します。

第4に、これらの事業を支えるために、グループ全体で生産・物流再編とITインフラ刷新を行います。

第5に、グループシナジーの追求です。前中期経営計画ではイトーキ単体の改革を中心に実行してきましたが、この成功体験を連結のグループ全体へ水平展開していきます。

第6に、人に関わる部分。中長期成長には欠かせない人的資本への注力を進めます。

第7に、1～6までの戦略から生み出される原資を、「新たな事業領域や研究開発・社内インフラなどへの投資」、「社員への還元も含めた人的資本への投資」、そして「株主のみなさまへの還元」、この3つへバランスよく振り分け、投資をしながら、持続的な成長を狙っていきます。そして、それらを支えるためにESGの観点で企業活動を整えることで中期経営計画目標の達成を目指します。

➡ 「RISE TO GROWTH 2026」の詳細は、Webサイトをご参照ください。

# 7Flagsの管掌役員の決意表明

Strengths finder

### 日本の生産性を上げることに全力で貢献したい

リーダーの務めは、輝かしい未来を語り、少し高めのゴールを設定し、そこに向かって社員を鼓舞することだと考えています。私たちイトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションを通し、日本の生産性を上げることに対し全力で貢献し、気概を持って邁進していきます。

- 親密性
- 個別化
- コミュニケーション
- 未来志向
- 戦略性

代表取締役社長
**湊 宏司**



### イトーキ史上最強の財務体質を作り上げます

収益力増強と資本コスト低減を通じたエクイティスプレッドの改善に注力します。成長投資と株主還元を強化しつつ、業容の拡大に合わせて直接金融を含め資金調達手法を多様化し、事業分野別の収益性と投下資本効率も追求します。一方で三様監査の強化により常に安心感を醸成します。

- 内省
- 着想
- 学習欲
- 調和性
- 責任感

取締役常務執行役員
(管理本部長)
**森谷 仁昭**



### 生産性の高いオフィスづくりをリードする

生産性の高いオフィスをつくることに対し、私たちは日本のマーケットをリードしていく立場にあると自負しています。オフィスワーカーの人たちがより心地良く働きながら、より高いパフォーマンスを上げられるようにすることが、私たちの一番の価値提供ですから、それを実行していきます。

- 最上志向
- 自己確信
- 未来志向
- 自我
- 信念

取締役常務執行役員
(営業本部長)
**風 直樹**



### 拡大創出フェーズに向け仕組化し、それを変化させ続ける

中期経営計画達成の鍵は十分に練られた戦略であると同時に実効性のある「仕組み」が重要で、これこそが継続的な企業価値向上に結びつきます。今中計立案では「仕組み」をしっかり構築するとともに、これを四半期、年間で見直しを行い、2029年「シン・イトーキ」の確立を目指します。

- 調和性
- コミュニケーション
- 分析思考
- 規律性
- 慎重さ

取締役常務執行役員
(企画本部長)
**品田 潤生**



### クリエイティブでイノベーションが生まれる空間の実現を目指す

AIの登場によって、人の役割はよりクリエイティブな仕事に向かうと考えられます。一方でビジネス環境の変化は激しく、変化に対し常に働き方と働く環境をアップデートし続けることでイノベーションが生まれる空間づくりに、オフィス3.0の事業を通して貢献できると確信しています。

- 未来志向
- 規律性
- 戦略性
- 達成欲
- 目標志向

常務執行役員
商品開発本部長
**長尾 和芳**



## 7Flagsの管掌役員の決意表明

Strengths finder

### データを活用し、働く人の目線で生産性の高い働き方をサポート

働く人の本来の仕事はその中身を高めていくことであり、生産性を上げるための工夫ではありません。オフィス3.0領域では、実際の働き方をセンシングして収集したデータをもとにオフィス構築や運用の高度化を実現し、生産性とWell-beingの向上をご支援します。

- 収集心
- 内省
- 戦略性
- 学習欲
- 活発性

執行役員
商品開発本部
ソリューション開発統括部長
**八木 佳子**



### イトーキのDNAである「旺盛な開拓精神」を自ら実践します

人手不足がますます深刻化していますが、これは設備機器・パブリック事業にとって大きなビジネスチャンスです。この事業は日本のインフラの一翼を担っていると自負しており、イトーキの第2の柱に育てるため、私は先頭に立って開拓精神を発揮し、市場創出や新商品開発を牽引していきます。

- 社交性
- コミュニケーション
- 原点思考
- ポジティブ
- 成長促進

常務執行役員
設備機器事業本部長
**澤田 正**



### グループワイドの生産体制の実現を目指します

将来のオフィストレンドを見据え、長年蓄積してきた板金加工技術や塗装技術を活かしつつ、それをさらに進化させ、自社ブランド品だけでなく仕入商品も含めて、何をどこでどう作るのが最適なのか、その姿を連結ベースで考えた「グループワイドの生産体制実現」を実行していきます。

- ポジティブ
- アレンジ
- 分析思考
- 成長促進
- 社交性

常務執行役員
生産本部長
**平尾 信幸**



### 選ばれ続ける会社への挑戦に貢献したい

物流の役割は、お客さまにものを届けるラストワンマイルだけではありません。お客さまから直に声を聞くことができ、開発、設計、生産部門などと連携しつつ、より満足度の高い製品・サービスを提供することを可能にします。その結果として、誰もが知っている、選ばれ続ける会社への挑戦に貢献したいと考えています。

- 達成欲
- 自我
- 学習欲
- 目標志向
- アレンジ

執行役員
エンジニアリング本部長
**細田 明生**



### テクノロジーでチャレンジの実現を支援する

データやテクノロジーは活用するためにあります。大切なのは人です。「働く」「学ぶ」をより快適に、より効率的にするために、国内外のトレンドを適切に取り入れ、身近で楽しいデジタルな世界を実現し、ビジネスの成長と一人ひとりの自己実現に貢献できるよう、全力投球します。

- 達成欲
- 学習欲
- 戦略性
- 活発性
- 自己確信

常務執行役員
DX推進本部長
**大月 剛**



### 会社に好影響を与えるような組織としたい

人事部門のメンバーは、経営を知る、現場を知る、外を知る、この3つが重要と考えています。そのうえで、イトーキという会社が、モチベーションが高く、専門性や多様性に富んだ人財集団になることをサポートしていく、すなわち会社に好影響を与える組織に人事部門をしていきます。

- ポジティブ
- 社交性
- 最上志向
- 成長促進
- 調和性

常務執行役員
人事本部長
**山村 善仁**



# 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と設備機器・パブリック事業を通じて、お客さまの価値創造を強力にサポートしています。**


**2事業の全体像（事業ポートフォリオ）と事業領域**
P.46-48

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、および、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。

**2事業のこれまでとこれから**
P.49-52

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業の前中計の振り返り、新中計の戦略、本部長による戦略メッセージを紹介します。

**生産・物流戦略メッセージ**
P.53-54

グループ一体での生産効率化・コスト低減およびサプライチェーン全体の最適化について、生産および物流の本部長戦略メッセージを紹介します。

**APPENDIX：オフィス市場の動向、海外戦略**
P.55-56

補足情報として、今後のオフィス市場の動向およびイトーキの海外戦略について紹介します。

# 2事業の全体像（事業ポートフォリオ）

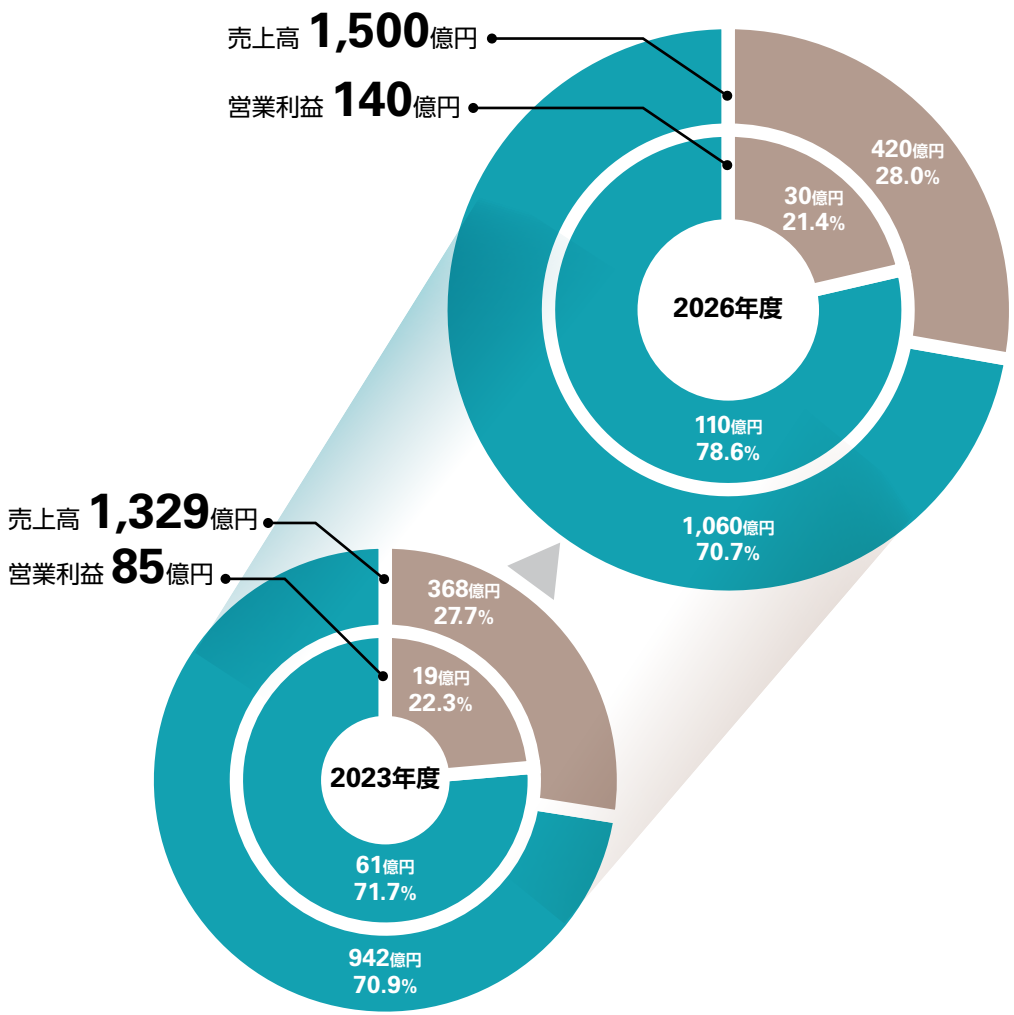
「働く環境」づくりを支援する「ワークプレイス事業」、社会インフラを支えるためのものづくりや、物流施設、研究施設、公共施設などに向けた設備の提供や空間づくりを支援する「設備機器・パブリック事業」の2事業の事業ポートフォリオで、お客さまの価値創造を強力にサポートします。

## ワークプレイス事業

2023年度実績
売上高 942億円
営業利益 61億円

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、アフターコロナの「働く環境」づくりをリードします。
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、デザイン性の高い家具、デジタル機器と融合した家具に加え、オフィス家具のIoT化と空間センシングによる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提供し、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。

**主な製品・サービス**
オフィス家具（デスク・ワークステーション、テーブル、事務・会議チェア、システム収納家具、ロッカー）/オフィス空間を構築する建材製品の製造・販売/内装工事/オフィス空間デザイン/オフィス移転のプロジェクトマネジメント（PM）/オフィス営繕・保守サービス、テレワーク用家具、学習家具など




## 設備機器・パブリック事業

2023年度実績
売上高 368億円
営業利益 19億円

社会インフラを支えるためのモノづくりや物流施設、研究施設、人々が集う公共施設に対して安全で魅力的な製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労働者の安全・安心に寄与する製品を提供しており、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。

**主な製品・サービス**
安全性と機能性の高い物流設備（SAS）/高い技術と信頼性を要する特殊扉/生体認証やICカードによる情報セキュリティシステム/研究施設機器/粉体機械設備/公共施設の環境・空間づくりなど

# 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。

## オフィス



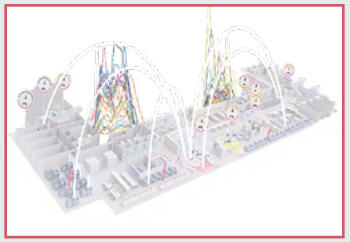
**オフィス家具**

ハイブリッドな働き方へ対応するためのオフィス家具を手掛けています。



**オフィス空間デザイン**

ハイブリッドな働き方へ対応するための空間デザインを手掛けています。



**データサービス**

データを活用したユニークなデータサービスを手掛けています。



**セキュリティシステム**

入退室管理システムを手掛けています。

## 官公庁



総合受付案内や議場、待合スペースを手掛けています。

## 研究施設



研究室での有害物質への暴露から研究者を守るための局所排気装置を手掛けています。

## 半導体洗浄装置



半導体に欠かせない洗浄処理の製品を手掛けています。

## 銀行



銀行の大型金庫扉を手掛けています。

## 物流施設



工場や物流センターなどに設置される高速立体仕分機を手掛けています。

## 美術館・博物館

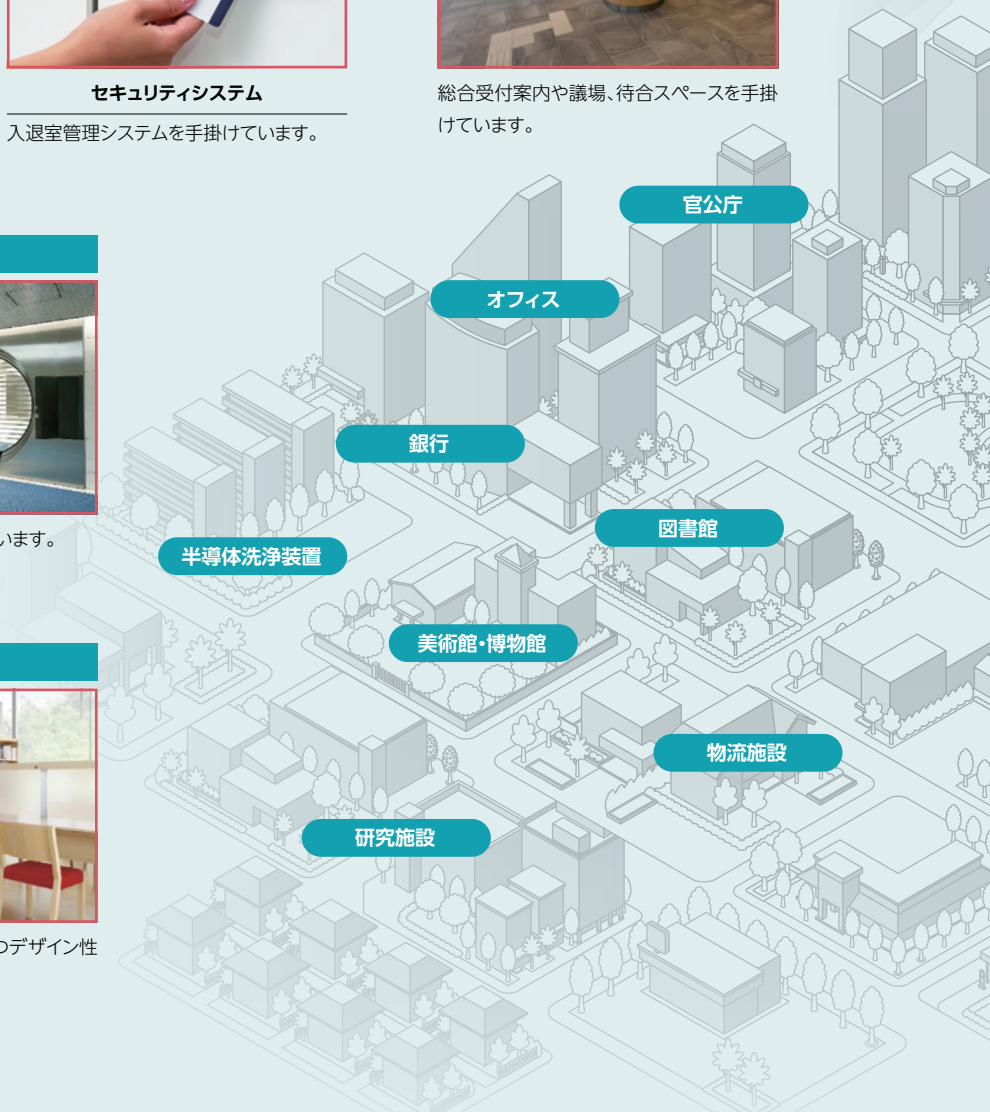


文化財の安全・展示・保存の3つの要件を併せ持つ展示ケースを手掛けています。

## 図書館

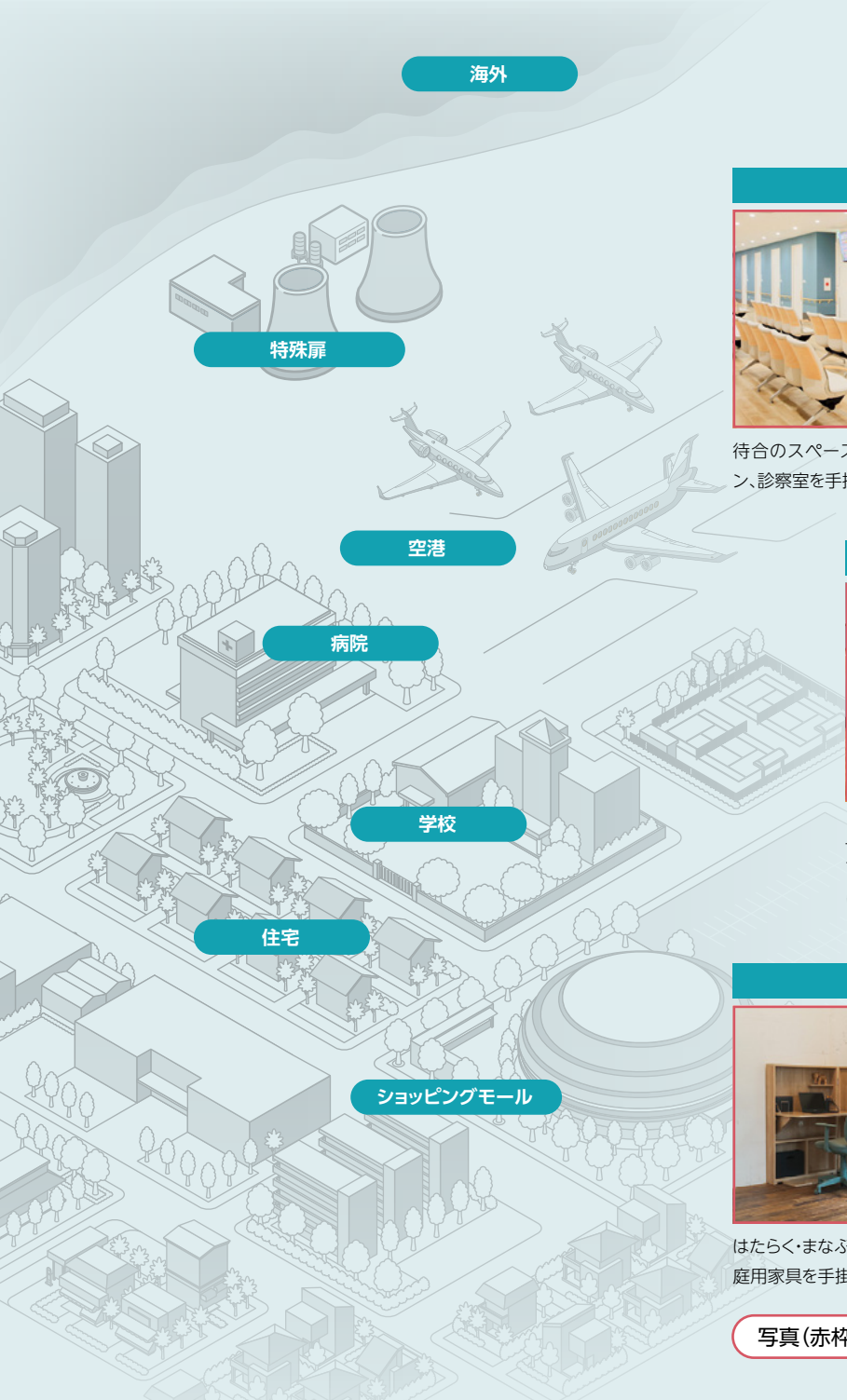


図書館に求められる機能的かつデザイン性をもった家具を手掛けています。




写真(赤枠)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




## 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。

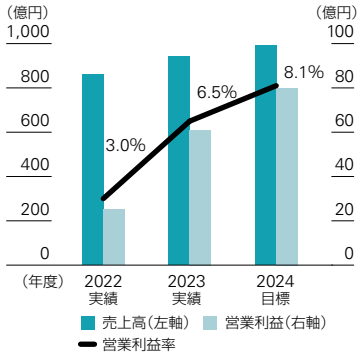
写真（赤枠）をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。

# ワークプレイス事業

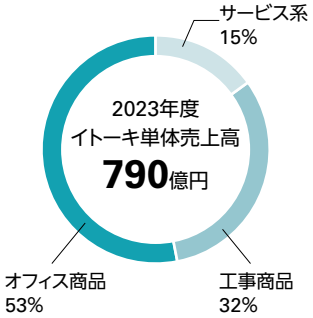
## 中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の振り返り

2023年の首都圏新築オフィスビルおよびリニューアル市場は、ポストコロナを見据えた「働く環境」の多様化を受けて、ワークプレイス構築への投資が増加し市場拡大したと推察しています。そのようななか、需要増および構造改革の成果を踏まえ、中期経営計画最終年度(2023年度)の期初数値目標の見直しを行うとともに、期中上方修正も実施し、営業利益は61億円と過去最高を更新しました。

売上高／営業利益／営業利益率




商品売上構成




### 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
- 原価低減に資する製造体制の構築(APセンター含む)
- 配送体制の最適化

### 課題

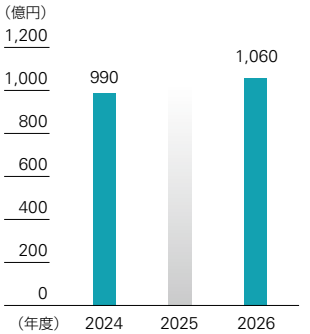
- ブランディング強化による提供価値の最大化
- 顧客向けDX、社内向けDXの強化
- スマートファクトリー化による工場原価率の低減
- 調達機能強化によるコストダウン

| | |
|---|---|
| S 強み | • Tech×Design based on PEOPLE (P30参照)<br>• 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<br>• オフィス空間設計コンサルティング<br>• 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 |
| W 弱み | • 海外市場の深耕<br>• 販管費率の低減 |
| O 機会 | • ウェルビーイング、クリエイティブ、エンゲージメント、人的資本投資と生産性を意識した「新しい働き方」への理解浸透<br>• コストからインベストメントへ、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<br>• 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、リニューアル等<br>• ハイブリッドなワークスタイルの定着 |
| T 脅威 | • 原材料高騰による製造原価率の上昇<br>• 物流コストの上昇<br>• パンデミックによる景気の下押し |

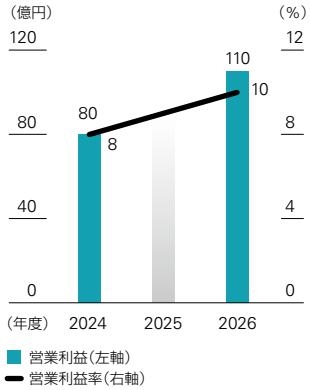
## 中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の事業戦略

### 経営目標

売上高




営業利益／営業利益率




### 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
- 空間一体提案による工事商品(建材・内装工事)の売上拡大

**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**

ワークプレイス事業

## 戦略メッセージ



取締役常務執行役員
営業本部長
風 直樹

# デザインとコンサルティングの両面で付加価値を高め、売上と利益のベースを確保する

### 営業改革で大幅な増益を達成

新型コロナウイルス感染の落ち着きを受け、オフィス移転に加え、出社とリモートのハイブリッドな働き方に合うオフィスへとリニューアルする会社が増えています。こうした中、2023年度のワークプレイス事業の売上高は942億円、営業利益は61億円となり、「RISE ITOKI 2023」の目標を上回りました。

特にこの3年間は、敢えて目標から売上金額を外し、価値提供を追求する営業マインドに変え、営業の質の改善を図りました。「価値=利益」であることを認識し、「価値創出量を最大化させる」というシンプルな方針を徹底しました。オフィスリニューアルの目的は、安く家具を揃えることではなく、働くことに対して最大限効果の高い工夫をすることにあります。当社はお客さまに提案する前に、本社オフィスとショールームを兼ねた「XORK」で自ら徹底的に試すことで、この明確な目的に対する説得力に深みを持たせています。我々は専門家として年中オフィスについて考え、自らが商品やサービスの良さを体験・検証した上で、自信を持って価値が何かをお伝えする付加価値営業を繰り返してきました。その結果、営業利益率は2020年度の1.5%から6.5%に向上しました。

### 競合に引けを取らない営業利益率10%を目指す

ハイブリッドワークが普及して仕事をする場所が柔軟になり、「社員に出社してもらう」オフィスを作ることが経営課題の一つになっています。「RISE TO GROWTH 2026」ではこのトレンドを捉え、商品力の強化を通じた体験価値の訴求と空間一体での付加価値提案に注力します。その結果として、ワークプレイス事業の売上高は2023年度比で10%増の1,060億円、営業利益は110億円を実現し、競合他社に比べても引けを取らない営業利益率10%を目指します。なお、2024年度の売上高は990億円、営業利益は80億円となり、営業利益率は8.1%まで高まる見通しです。

### デザイン性の向上とデジタル機器との融合で商品力を強化

商品力の強化は、まずデザイン性の向上に注力します。世界三大デザイン賞のひとつ「iF デザインアワード 2024」を受賞するなど、デザインはイトーキの大きな強みとなっています。コミュニケーションの取りやすさに加え、よく“没入感”と言われますが、単なる“集中”とは違って、脳が冴えわたり驚くほどパフォーマンスが上がるオフィスを志向しつつ、自社製品のリブランディングを図ります。「没入できる、心地がいい、来たくなる」そういった効果はさらに高めなければならないと考えています。

その一方で、異文化のデザインが流入し、「ここはオフィスなの?」という空間も増えています。そういった価値観の多様化には、例えば、地中海デザインの空間を演出する「esPattio」の取り扱いを開始するなど、他のブランドと提携し、マルチブランド的に商品を扱う施策を講じます。また、シンガポールに本拠を構えるターカスが中心となってASEAN地域に目を向け、イトーキブランドの海外販売も推進します。

こうした取り組みに加え、デジタル機器と融合したハイブリッドワークに適した家具の開発も進めています。例えば、Web会議が増えてコミュニケーションスペースが足りないという課題に対し、机を挟んで向き合う人にしか音が聞こえない家具を開発するなど、機能面でも画期的な商品を投入していきます。

### 「Office3.0」領域との掛け算でコンサルティングサービスを拡充

空間一体での付加価値提案については、コンサルティング領域の拡大と深化を図ります。オフィスの価値が見直され、当社のコンサルティング収入はここ数年で3倍以上に増えました。そこで、オフィス家具だけでなく、建材開発から内装工事までを含め、オフィス空間一体での提案へと領域を広げていきます。さらに、オフィスでの活動をリアルタイムでデータ化し、最適な働き方やオフィス空間をアジャイルに提供する「Office3.0」領域での新規サービスと掛け合わせ、コンサルティングの付加価値提案力を強化していきます。そして、お客さまとの長期的な関係性を構築しながら、ワークプレイス事業は中核事業として売上と利益のベースを確保します。

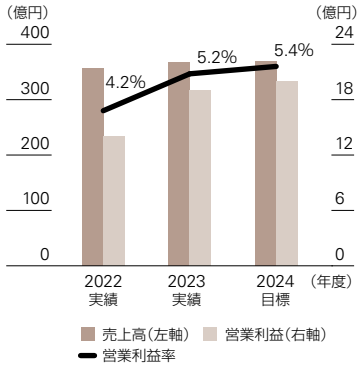
# 設備機器・パブリック事業

## 中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の振り返り

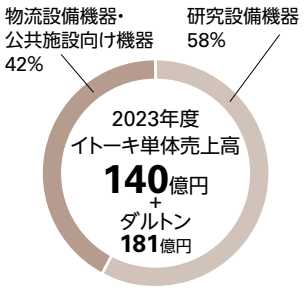
自動化・省人化を背景にシャトル式立体自動倉庫（SAS）の需要が好調に推移するとともに、インバウンドを背景に、博物館や美術館の展示ケースのほか、デジタルサイネージなどの設備も堅調に推移しました。これらの結果、2023年度の売上高は369億円、営業利益は19億円となり、「RISE ITOKI 2023」の目標値を上回ることができました。

➡ SASの詳細は、Webサイトをご参照ください。

売上高／営業利益／営業利益率




商品売上構成




### 成果

- 中計目標値を上回る業績を達成
- SASの販売ネットワークを拡大
- APセンター構築による生産体制の強化

### 課題

- 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

## SWOT

**S 強み**
- Tech×Design based on PEOPLE（P30参照）
- 過去より培われたメカトロニクス技術、カスタマイズ対応力
- 高速化・小型化を追求したシャトル式立体自動倉庫「システマストリーマーSAS-R」
- 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

**W 弱み**
- 海外市場への展開が発展途上

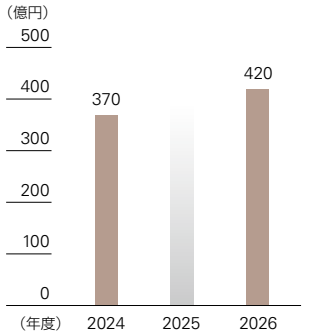
**O 機会**
- 物流市場における自動化、省人化の潮流
- 堅調に推移する日本の研究開発投資

**T 脅威**
- 原材料高騰による製造原価率の上昇
- 物流コストの上昇
- パンデミックによる景気の下押し

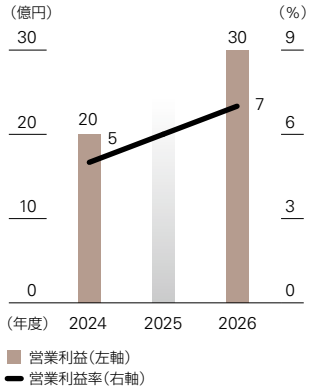
## 中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の事業戦略

### 経営目標

売上高




営業利益／営業利益率




### 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

**①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

**②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

設備機器・パブリック事業

## 戦略メッセージ



常務執行役員
設備機器事業本部長
**澤田 正**

# 専門施設領域の拡大と保守ビジネスの確立により、第2の柱に育成する

### 販売網と生産能力を増強

少子高齢化が加速している日本では、物流施設だけでなく、工場など他の施設でも人手不足が深刻化しており、自動化・省人化に伴うシャトル式立体自動倉庫(SAS)の需要が拡大しています。また、インバウンドを背景に、博物館や美術館の展示ケースのほか、デジタルサイネージなどの設備も堅調に推移しています。こうした追い風の中、2023年度の設備機器・パブリック事業の売上高は369億円、営業利益は19億円となり、「RISE ITOKI 2023」の目標値を上回りました。また、SASの販売ネットワークを広げる一方で、滋賀工場APセンターを稼働させ、生産能力を1.7倍に拡大しました。

しかしながら、カスタマイズ設計を強みとし、お客さまの要望に細かく対応して作るスペシャルオーダー品が7割を占めているため、旺盛な需要に対し、前工程の設計と後工程の施工のエンジニア能力が不足気味です。今後はサプライチェーン全体の効率化が不可欠となります。

### 専門施設領域で売上、営業利益ともに40%増を目指す

「RISE TO GROWTH 2026」では、新商品開発と保守ビジネスの確立に注力するとともに、エンジニア不足の課題を解決しながら、物流施設、研究施設、創薬/医療・半導体洗浄装置製造分野といった専門施設領域で売上高、営業利益をともに2023年度に比べ40%伸ばすことが私の使命です。その結果として、2026年度の売上高は420億円、営業利益は30億円を目指しています。なお、2024年度の売上高は370億円、営業利益は20億円の見通しです。

### 新商品開発でSAS等の拡大を加速

物流機器市場は現在6,000億円規模で、年率6~8%伸びています。そのうち自動倉庫の市場は約1,800億円と推測され、けん引役のSASをはじめとする設備機器分野は、まだまだ伸びしろが大きいと言えます。その中でも引き合いの増えている冷凍市場向け冷凍SAS-Cは、フルモデルチェンジを計画しています。加えて、小型自動倉庫の投入も予定しています。また、パブリック領域においては、東京国立博物館に納入した行灯/テーブル型の新型展示ケース(アルティビスタ)の技術を応用し、壁面型の商品開発を進めています。

### 自社開発の予知保全システムで保守ビジネスを確立

保守ビジネスについては、AIを搭載した予知保全システムを自社開発しました。故障してから修理するのではなく、故障を事前に予知し機械停止を防ぐことを目指しています。施設に設置されたSASから得られるデータを使い、どのように運用されているかをAIが分析し、運用改善をお客さまに提案します。現在、データの有効性を検証しているところですが、ニーズにかなりの手応えを感じているため、SAS以外の商品にもこの予知保全システムを組み込んでいく方針です。

### エンジニアの確保が最重要課題

現在、最も重要な課題はエンジニアの確保です。そこで、保守や施工を請け負っていたイトーキエンジニアリングサービスをイトーキ本体に吸収します。それとは別に、パートナーシップを締結したハノイ工科大学からAIや機械工学の専門人財を受け入れることを含め、エンジニアを50名以上増やす計画です。同時にエンジニアには、技術者としての「誇りとやりがい」を感じてもらうため、専門性の高い資格取得を奨励し、彼らのアイデアを積極的に権利化申請できる仕組みも整備しています。加えて、事業の将来ビジョンについて社員同士で語り合える雰囲気や土壌も作っていこうと考えています。

### 日本のインフラの一翼を担う

中長期的には、原子力発電所の再稼働に伴い、特殊扉のニーズも高まってくると見ており、私たちの事業は、物流施設はもとより、医療・学校・研究施設など日本のインフラの一翼を担っていると言えます。そういう強い想いから、私自身が市場開拓においても新商品開発においても先頭に立ち、設備機器・パブリック事業を第2の柱に育てていきます。

# 生産戦略メッセージ

## グループ一体経営で生産効率化とコスト低減を推進



常務執行役員
生産本部長
**平尾 信幸**

### 生産供給改革プロジェクトで営業利益改善に貢献

生産部門は「RISE ITOKI 2023」において、生産供給改革プロジェクトを推進し、営業利益の改善に約20億円累計貢献しました。その主な取り組みとして、オフィストレンドの変化を踏まえ、一人用デスクの主力工場であった寝屋川工場を生産移管して閉鎖する一方、組立て機能をメインとするAPセンターを滋賀事業所に新設しました。また、生産協業の拡大、内作商品の商流の最適化、自動化・省力化を加速するスマートファクトリー化、グループ商品供給体制の最適化を推進しました。さらに、仕入品の新製品開発のプロセス変革、仕入既存品のコストダウン、SO商品※の利益の拡大、資材調達のコストダウン等に取り組みました。

※SO商品…Specialorderの略、受注生産品

### 今後はグループ全体で生産最適化を図る

原材料価格や物流コストの高騰、人手不足等、生産・供給領域を取り巻く外部環境はさらに厳しい状況にあります。当社は国内に11カ所の工場を保有し、市場が縮小傾向にあるスチール製商品を9カ所で生産しています。しかも、オフィストレンドが多様化し、ますます多品種少量生産への対応が迫られ、大量生産方式の原価の作り込みでは通用しません。そのような状況を踏まえ、いかに多品種少量生産に対応し、かつ工場の稼働率を高水準に維持するかが最大の課題です。ただし、採算や体制を考えると、すべてのニーズに自社工場で対応すればよいわけではありません。

これまでの改革は単体中心の取り組みで、グループ会社を十分に活用できておらず、サプライチェーンにおける機能・役割をグループ一体で考え、グループワイドの生産体制最適化を検討する必要があります。

そこで「RISE TO GROWTH 2026」では、生産供給改革プロジェクトをグループ会社に拡げ、何をどこでどう作るのが最適なのか、その姿を連結ベースで考えた「グループワイドの生産体制実現」を実行していきます。

この取り組みにより、製造原価と物流費を合わせたコストを2023年度比で5％削減を目指し、各タスクを一つひとつ丁寧に実行します。

### ライセンス生産やOEM生産を拡大、多品種生産にも対応

長年蓄積してきた板金加工技術や塗装技術を活かし、自社ブランド以外のライセンス生産やOEM生産などの取り扱いや、仕入商品などの取り扱いを行い、その比率が年々高まっています。その活動は、開発設計プロセスの上流工程である設計段階を社内対応した後、協力会社を含めて採算の合う工場を選定し、適正価格で生産したユニットやパーツで仕入れ、APセンターで最終組立てするスキームを構築し、収益確保できるスキームとして機能させています。

この新たなスキームを活用し、仕入商品の生産・供給システムを一段拡大させながら、自社工場の稼働率を安定して高水準に維持する構想です。同時に、調達を見直すことによって共同仕入も一層拡大する方針です。

一方、多品種生産への対応として、同じ仕様に統一する標準化をプラットフォームとして進めることで、多品種生産と原価低減に取り組んでいます。さらに、現在は工場で完成品を作り、物流センターに届けていますが、半製品（パーツ）を倉庫で組立て、物流費とのトータルでコスト削減につながるスキームを検討しています。次期中計を見据え、新ジャンルに必要な技能習得や技術獲得も進めていきます。

### 「ちえくり改善」をグループで促進

現場の困り事を自ら改善する取り組みとして「ちえくり改善」を推進しています。

知恵を繰り出すことを狙いとして「ちえくり改善」と呼んで取り組んでいます。

生産現場の「ムリ・ムダ・ムラ」を5現主義（現場・現物・現象・原理・原則）で徹底解析し、知恵と工夫によりローコストで、人にやさしい生産性の高いラインづくりを目指しています。その取り組みにより、コスト低減への貢献とオペレーターの改善力向上を図り、同時にモノづくりの楽しみが理解できる工場づくりを目指しています。

今後はグループ全体に拡大し、モノづくり全体で生産現場の改善活動として一層盛り上げていきます。

## 物流戦略メッセージ

# 物流センター移転と、グループ再編に加え、サプライチェーン全体の最適化を断行



執行役員
エンジニアリング本部長
細田 明生

### すべてのサプライチェーンの要となる物流

イトーキの物流は単なる商品輸送の機能ではなく、お客さまのもとで組み立てるもの、或いは建設業に関連する工事商品など、多岐にわたります。そのため、物流改革には設計、手配、生産、工事、管理など、エンジニアリング全体でのサプライチェーンの調整や最適化が重要です。

生産・物流・エンジニアリング改革と一体となり、サプライチェーンの効率化のために、グループ全体で改革を進め、価値提供を追求すると同時にコストの最適化『生産～物流コスト5％削減』を目指します。

### 首都圏物流センターの改革

昨年首都圏の物流センターを再編し30％の配送効率改善を目指しています。

20年続いた東京テクノパーク（川口市）を2つの拠点に機能分割しました。1つは工場から届く大型製品を集積する「東京ロジスティックスセンター」（草加市）、もう1つは首都圏配送を主体とする「東京BASE」（江東区）です。高速道路へのアクセスに優れ、東日本広域配送に適した「東京ロジスティックスセンター」、都心に近く、ピストン輸送の可能な「東京BASE」の2拠点体制とし、同時に、物流センターのオフィス部分も、機能で分断されていた事務所を、“コミュニケーションとコネクティング”をコンセプトにしたオフィスとして、働くメンバー自身が主体となって作り上げました。

### グループの物流会社を再編と、高度ERP化を推進

これまで間接業務の効率化を目指すあまり、アウトソーシングしてきたその結果、納品現場でのサービス向上、安全、品質確保の視点が分散し、お客さまの真のニーズを把握することが課題となってきました。

そこで、業務の鍵となる価値提供業務プロセスの内製化を物流センターの移転と同時に実行に移しました。

具体的な取り組みとして、協力会社であるソーア社を2024年2月に子会社化し、重要業務プロセスを物流センター内に取り込み、ノウハウとスピード感を上げ、さらにグループ会社であるイトーキエンジニアリングサービスを2024年7月に統合し、物流施工安全品質を高めるための基盤強化を断行します。

また、全社的なERP化に合わせて、物流システムの改修を行い、新たな物流、施工体制の効率化のためにDX化を進め盤石にしていきます。

### 関連部門と連携した改善を推進

物流改革では、設計、開発、生産部門との連携も強化しています。例えば、設計部門との施工性の妥当性を設計時に打合せすること、生産部門には自社工場だけでなく協力工場からの供給ルートなど、サプライチェーン全体の改善に向けて提案していきます。

その中で、フラットパック化、パレット積載化の検討も始めています。生産効率、配送効率、お客さまの納品現場でのサービスの最適化を熟慮して検討を進めます。この試みは、従来の部門ごとの発想では生まれなかったものです。

新物流センターは生産現場と設計、開発部門とを結ぶためにも、必要な機能も果たしていきます。

### ラストワンマイルの品質を高め、業界最高水準に

私たちは、お客さまと直接接するラストワンマイルで活動しておりますが、お客さまへのサービス向上により、プロダクトをはじめ、プラン、プロセス、それにかかわる社員も評価をいただくことで、「また一緒にやりたいです」という声をいただくことにもつながります。こうしたサイクルを回すことで、売上が伸びるだけでなく、社員のモチベーションも向上し、エンゲージメントを高めることができると考えています。そのために、業界最高水準のQCDを実現し、誰もが自信を持ち、評価されるように改革を進めていきたいと考えています。

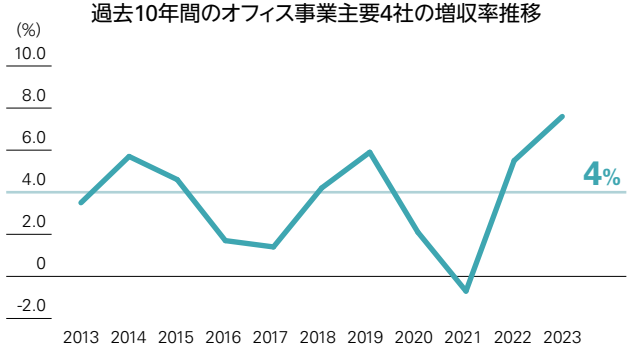
# オフィス市場の動向

日本のオフィス市場は約8,000億円と言われており、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。そのようななか、イトーキは「Tech×Design Based on PEOPLE」を強みに、新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の実現を通じて、ポジショニングの強化を図ります。

## 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**

過去10年間のオフィス事業主要4社の増収率推移

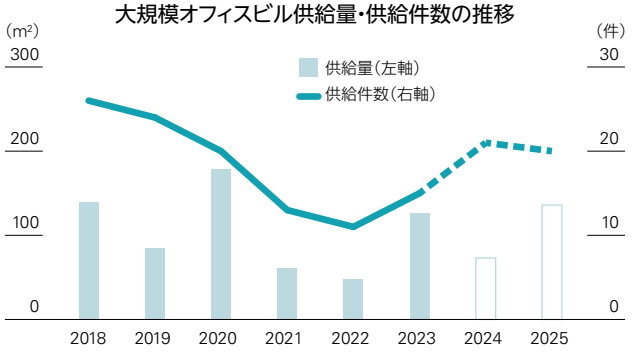



出典：各社の決算短信

## 新築の需要予測

**2024年度は供給量が減少するが、供給件数が増加**

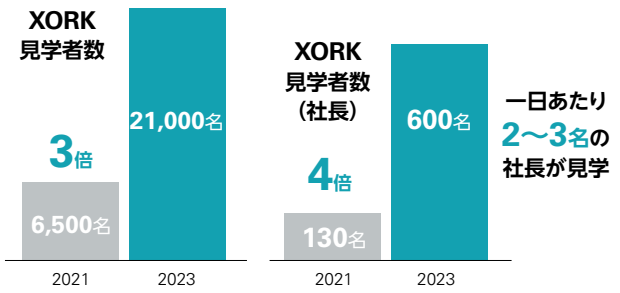
大規模オフィスビル供給量・供給件数の推移




出典：森トラスト株式会社 東京23区の大規模オフィスビル供給量調査 '23

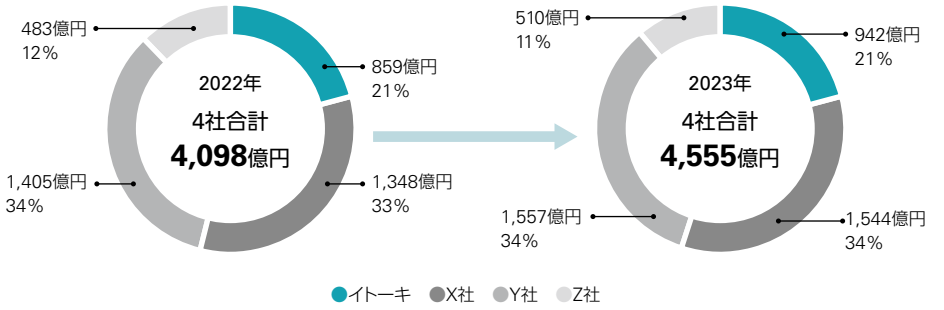
## オフィス投資への意識変化

**人的資本のお金の使い方の1つとして オフィス投資を検討する経営者が大幅に増加**



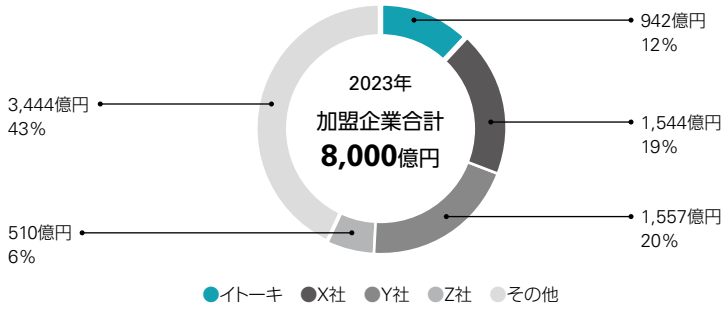

出典：XORK来館者数データ（当社調べ）

## マーケットシェアの状況（4社合算）




出典：各社の決算短信

## マーケットシェアの状況（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

# 海外戦略

イトーキグループは、ASEAN、中国を中心に海外展開をしています。連結売上高に占める海外売上構成比は約9%であり、内訳としては、ASEAN6%、中国2%という状況です。今後も、ASEAN、特にシンガポールにおけるグループ会社ターカス(TARKUS INTERIORS PTE LTD https://tarkus.com.sg/)を中心に、事業および人財のグローバル化を推進していきます。

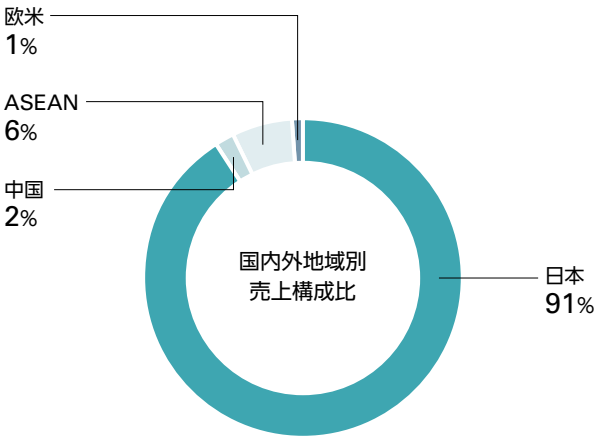
## 海外(ASEAN・中国)

### 次なる成長に向けた新収益源の掘り起こし

- 商品開発強化、チャネル開拓推進
- ターカス社(シンガポール)における新規開拓強化

### コストを踏まえたボトムライン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
- パートナー企業との連携強化







### ASEANでの取り組み

ASEANでは、主に、グループ会社ターカスで事業展開をしています。ターカスはシンガポールに本社を構える、約200名の会社です。本社オフィスでは7か国の国籍の社員が働いており、国際色豊かに事業展開をしています。ターカスでは、さまざまな規模の内装工事・改修工事を手掛けており、今後はこの地域にも、ジャパンモデルの空間デザインから内装工事、そしてイトーキ製品の納入をワンストップでできる体制を導入し、お客さまへのさらなる価値提案を強化することにより、収益性を高めていきます。





### API(アピ)の発足

2023年4月より、国内外のイトーキグループメンバーが、言葉や考え方、習慣の違いなどあらゆる壁を超え、「自主的に、相互に学び、グローバルに活躍できる人財に育つ」ためのプラットフォーム、ITOKI Global Initiative“API”(アピ)を発足しました。

“API”とは、マレー語で“火”を意味します。「互いに火を燃やし、つながり、成長したい」思いを、メッセージとして込めました。

企業成長、そして、社員一人ひとりの将来のキャリアを考える時、「グローバル」な視野・視座・視点は欠かせません。“API”にはターカスのメンバーも参加しており、日本とシンガポールの交流を通じて、国ごとの文化や宗教・慣習など、その違いを本質的に深く理解することで、ダイバーシティ、そして、真の「グローバル」に対する理解、考え、意識の向上を目指します。

詳細はP38をご参照ください







# MANAGEMENT PLATFORM STRATEGY

## 経営基盤戦略

# DX戦略メッセージ

## デジタルテクノロジーとデータの活用により、自社と社会の生産性向上に貢献する



常務執行役員
DX推進本部長
**大月 剛**

### 20年前のシステムが残り、業務の効率化が停滞

2005年、製造会社「イトーキクレビオ」と販売会社「イトーキ」が合併し、現在のイトーキが誕生しました。約20年が経過しましたが、独自に開発した当時のシステムに改修を重ねて使用しており、経理、受発注、物流など、データが分散した環境で取り扱っているため、瞬時に必要なデータを取り出し活用できる仕組みとはなっていませんでした。当社のDXは、このようなシステム/データのスパゲッティ状態を脱却しデータ活用を実現するために、自社開発のシステムからグローバルで実績のあるITベンダーのERPに切り替え、分散したデータを統合し、組織資産とすることで、Office3.0および業務の「標準化・簡素化・自動化」を実現することを目指しています。

### 10月のサプライチェーンマネジメントシステム稼働で高度ERP導入にめど

ERPの導入については、タイムリーな経営判断をサポートする経営高度化システムから着手し、2023年より稼働を開始しました。その後、2024年1月には法改正等にタイムリーかつ柔軟に対応できる経理高度化システムの稼働を開始し、2024年10月には受発注から売上/請求までを一貫して管理するサプライチェーンマネジメントシステムを稼働させる予定です。

これらのシステムの稼働は、全社レベルでの業務/プロセスの改革、イトーキの強みの再定義と共に実現しており、ERPの特性を活用することにより、業務の効率化/自動化、ペーパーレス化を強力に推進できると考えています。例えば、月内開示など決算の早期化が期待できるほか、経営判断に必要な生産・販売計画の精度向上を期待しています。

### データドリブン経営を推進し、一人当たり営業利益を1.5倍に

このように、高度ERPの構築が進み、データを収集、蓄積、分析し、活用できるインフラが整いつつあることから、今後は、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」を推進していきます。「データドリブン経営」では、データビジネス(新規事業の創出)、業務効率化、経営高度化、DX人財の育成・確保、DX基盤の整備・強化の5つをテーマとしています。

中でも、業務効率化では、決算の早期化、生産・物流計画の精度向上などのほかにも、これまで必要とされていた業務そのものが不要になるなどの効果がみられており、その取り組みを加速化していきます。今回の中期経営計画では、3年間累計で、IT関連投資に80億円を投じる計画であり、その成果として、2026年には一人当たり営業利益額の50%増加を見込んでいます。

### 「知る」「使う」「活用する」「創る」「極める」の5つのステップでDX人財を育成

データドリブン経営の実現において、全社的なDXの推進は重要なテーマです。そのためには、ITを身近なツールとして捉え、積極的に活用するDX人財の育成が欠かせません。

そこで、DX人財に関して、基本を理解する「知る」、ツールを使いこなす「使う」、生産性向上や働き方改革につなげる「活用する」、さらには、新たなサービスや付加価値を生み出す「創る」、特定分野で高度で専門的な知識を有する「極める」の5ステージを定義し、社員が自分のペースで、各自の仕事に必要なスキルを身に付けることができる仕組みを整備するとともに、スキル習得を促進するような風土醸成に努めています。

### 日本の労働生産性向上にもつながるDX活用を推進

イトーキではDXを活用し、業務の「標準化・簡素化・自動化」を推進し、生産性の向上を図っていますが、さらにその先には、人々の働き方に関するデータから得た知見と、当社が商品として展開してきた、働く場に必要なアイテムを組み合わせた提案を行うことで、国際的に低いとされる日本の労働生産性向上にも貢献できると確信しています。これにより、新たな価値を創造し、『明日の「働く」を、デザインする。』を進化・推進していきたいと考えています。

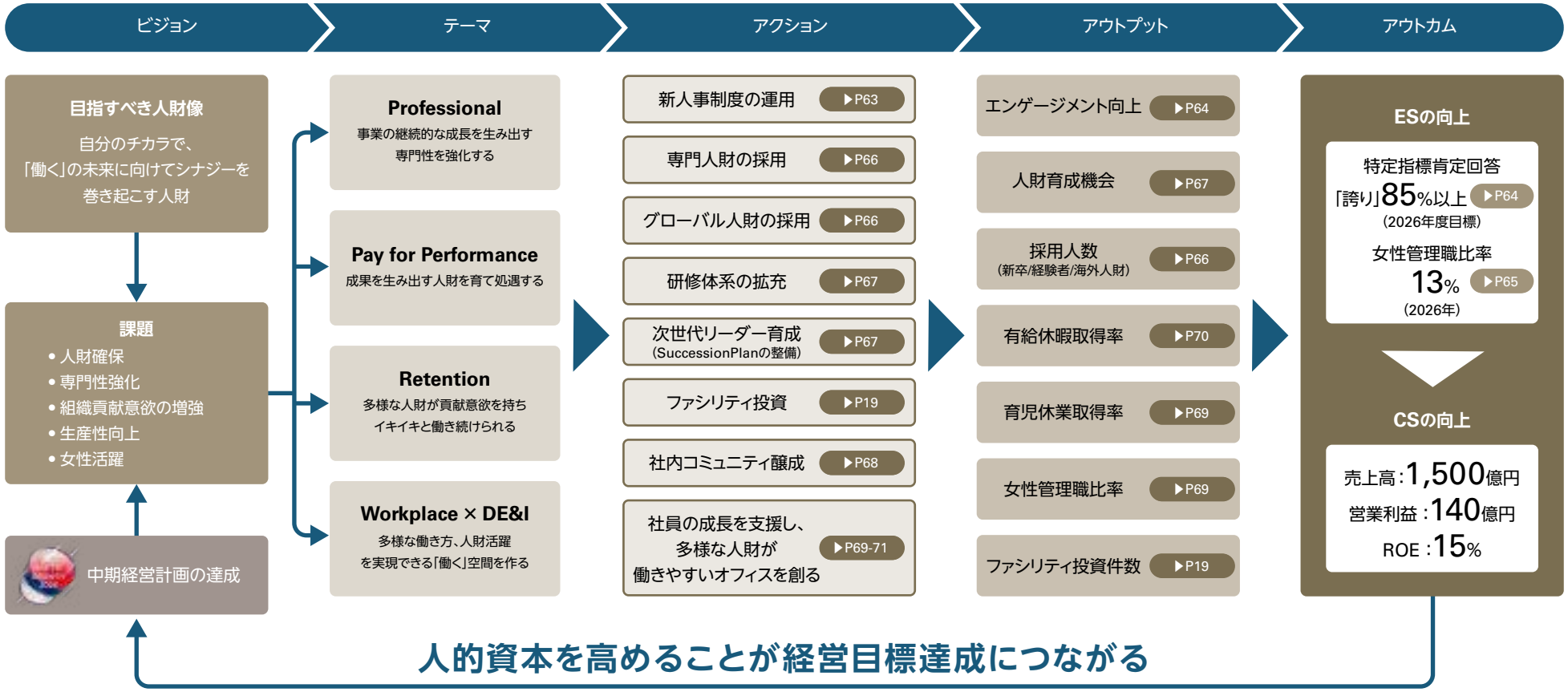
➡ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

# 経営戦略と融合した人財戦略

イトーキの強み「Tech×Design based on PEOPLE」に表されるように、人的資本を高めることが経営目標の達成に繋がる強い認識のもと、人的資本経営のコンセプトを「社員が主役」とし、会社と社員は共に高め合う関係性とする中、「専門性」と「多様性」を重視したうえで、包括的な人的資本戦略を再構築しました。人事制度改革に紐づく各アクションプランの実現により、ポジティブサイクルを持続的に回すとともに、スパイラルアップさせていきます。

## 人的資本戦略の全体像

**MISSION STATEMENT** 明日の「働く」を、デザインする。



人財戦略メッセージ



常務執行役員
人事本部長
山村 善仁

# 専門性と多様性を重視した「社員が主役」の人財戦略で経営目標を達成する

## 人財獲得競争の激化が変革の背景

人的資本の価値向上が、経営目標達成に直結するという考え方は自明となりつつあり、人財戦略の重要性が増大しています。私は、人財戦略の策定にあたっては、考慮すべき二つの外部環境変化があると考えています。

その一つは、ポストコロナの時代で価値観が大きく変化し、これまでの常識や勝ちパターンが通用しなくなってきていることです。さらに大きな変化は、企業間での人財獲得競争の激化です。当社では、これらを踏まえたうえで、人事活動の課題を抽出、分析し、経営戦略を遂行できる人財ポートフォリオを構築するために人財戦略の策定を進めてきました。

## 「専門性」と「多様性」を二本柱に人財戦略を策定

新中期経営計画2024-2026では、人財戦略は「専門性」と「多様性」を重視したうえで、人的資本経営のコンセプトを「社員が主役」とし、人事制度の改革や採用、育成など、包括的な人的資本戦略を再構築しました。

この戦略の中で、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。』を実現するため、目指すべき人財像を明確にし、5つの課題を整理しました。これに基づいて具体的なアクションプランを策定し、定量的な進捗を管理できるKPIを設定しています。

## 専門性の強化、意欲の向上、成果に直結する処遇の三つがカギ

社員一人ひとりのパフォーマンス向上を図るためには、事業の継続的な成長を生み出す専門性を強化する「Professional」、成果を生み出す人財に処遇する「Pay for Performance」、貢献意欲の高い人財がイキイキと働き続けられる「Retention」の三つを基本方針に設定しています。

専門性の高い人財、グローバル人財の積極採用で専門性の強化を図ると同時に、組織マネジャー育成重視から、高い専門性を持つ人財に配慮した人事制度に変更しました。研修体系も個人の能力向上に焦点を当てた内容を充実させています。一方、専門性の高い人財の確保が急務な現状においては、当面は7割程度をキャリア採用とする方針です。

さらに、中期経営計画における人的資本投資の一つとして、イキイキと働くための環境づくりに着目し、研究開発、営業・生産・物流拠点等の改修を実施しています。

加えて、個人の専門性と成果を重視し、チャレンジをする人や結果を出す人に適切な評価とメリハリをつけた報酬制度に変更することでモチベーション向上につなげたいと考えています。

## 当社の成長には、自発的に挑戦する女性の活躍とエンゲージメント向上が不可欠

女性の活躍なしにイトーキの成長はないこと、意欲の高い人財が目標達成には不可欠であることから、中期経営計画2024-2026の人財関連KPIには、女性管理職比率、エンゲージメントを設定しています。

女性管理職比率向上のためには、候補者自らが管理職に挑戦したいと思える環境づくりを重視し、活躍を促進する社内コミュニティ醸成やキャリアデベロップメントの支援を実施してきました。中期経営計画の目標は13%ですが、このような活動の継続で将来的には20%、30%と継続して比率が高まると考えています。

一方、エンゲージメントでは、2023年度の74.7%から世界の優良企業水準85%を目指しています。全社員が自分の専門性の向上と成果に向かってチャレンジする仕組みを徹底し、社員自身が自分の仕事に「誇り」を持ち、主体的かつ能動的に「創意と工夫」を行う環境を整備することで、目標達成は十分に可能と考えています。

## 「人で勝つ」会社への挑戦

当社は、多様な人財で構成され、いざという時には一体感を持ってさまざまなことを乗り越えた歴史を持つことから、「人のイトーキ」といわれてきました。新たな人財戦略によって、諸先輩達から受け継いできたDNA「人のイトーキ」に込められた本来の意味、強みを復活させ、「人で勝つ」会社への変革に挑戦します。

# 人的資本経営座談会

## 社員と会社は共に高め合う関係性へ

営業の最前線にいる4名に集まっていただき、イトーキの魅力や仕事のやりがい、これからの挑戦、経営に対する期待などについて座談会形式で話を聞きました。



東日本支社
仙台支店
井本 岬

西日本支社
福岡中央支店
川原田 有理

法人営業統括部
第5法人支店
桐村 和海

関西支社
第1法人支店
森下 大樹

常務執行役員
人事本部長
山村 善仁（ファシリテーター）

**山村　自己紹介の後、入社を決めた理由を聞かせてください。**

**森下**　私は2010年に入社し、関西支社で勤務しています。就活では営業希望でしたが、ただ決まった物を売るだけの仕事は自分には合わないと思い、いろんな企業を調べたところ、イトーキは、自分で提案できる幅が無限大であることに魅力を感じ、第1希望で入社しました。

**桐村**　私は2015年に入社し、ずっと東京で勤務しています。元々は設計や建築に興味があったのですが、大学が文系なのでハウスメーカーや家具業界の営業職に応募しました。最終的にイトーキを選んだ理由は、オフィスはもちろん、病院、学校、公共施設など、多様な空間を提案できることでした。

**川原田**　私は2019年入社で福岡中央支店に勤務しています。就活の時、大学の食堂棟が新しくなり、そこにみんな集まるようになりました。その時思ったんです。こういう空間づくりに携われたら面白そうだなと。そこで内装や什器メーカーを訪問したのですが、イトーキはインターンシップで職場まで見学させてもらい、雰囲気の良さを肌で感じました。それと、デザイナーや職人さんを含めチームで動くという話を聞いて、それなら文系の私でも空間づくりに関われるかなと思って入社を決めました。

**井本**　私は2007年入社で情報通信営業部を経て、東日本大震災の直後に仙台支店に異動しました。私の場合、インテリア関係の仕事を志望していたのと、森下さんと同じく提案の幅の広さに魅力を感じました。ただ、最終的な決め手は人です。面接の日程が合わない時に優しく声をかけて調整いただいたりと、そういう何気ない温かさに惹かれました。

**山村　インターンシップやオフィス見学会での雰囲気あるいは社員の接し方で、イトーキに決めたと言ってくれる人は今もけっこう多いんです。それは当社独特のことかもしれませんね。では次に、やりがいを感じたエピソードや印象に残っている案件について教えてください。**

**森下**　新人の頃は、お客さまのオフィスに納品後、イトーキの家具がずらりと並んでいるのを見て誇らしく思いました。しかし、今はお客さまにとって何がベストなのかを部門を越えたさまざまなメンバーと一緒に考えることが楽しくなり、それがお客さまに受け入れられ、実際に形になっていくその過程も含めて達成感ややりがいにつながっています。

**井本**　入社直後は、日々の業務を覚えてこなすだけで精一杯でした。しかし、仙台支店に異動して、自治体の市民活動センターの案件を担当した時のことは非常に印象に残っています。割と自由度が高く、木の温もりを感じられる県産材やかわいらしいキャラクターをデザインしたシート版を使ったりと、かなり私たちの提案を採用していただきました。その結果、お客さまから大変感謝され、実際に市民の方に喜ばれている話を聞いた時は、自分の仕事が社会の役に立っていることも実感でき、「やった!」と思いました。

**山村　お客さまや利用者さまの感謝の言葉は、私たちの仕事の大きなやりがいですね。ところで、イトーキでの働きやすさについてはどうですか。**

**川原田**　福岡は少人数なのですが、デザイナーやエンジニアがすぐ隣にいて、営業マターのことでも相談したいことがあれば、手を止めて聞いてくれる人ばかりで、「忙しいので後にして」みたいなことを言われたことが一度もありません。お互いに協力し合うのが当たり前な感じでとても働きやすい職場です。また、自分の状態によって、出社するかテレワークにするかを選べるのもありがたいです。

**森下**　実は私の妻もイトーキで働いていて、2018年に第一子が生まれた時、上司が、家族を大事にしてワークライフバランスを保つことにとても理解を示してくださり、半年間の育休を取得しました。当時、男性が育休を取得するのは珍しいことでしたが、周囲に誰一人として否定的な人はおらず、職場復帰時もみんな温かく迎えてくれました。

**山村　イトーキは人事制度改革の三大方針の一番目に「Professional」を掲げました。特に営業の場合は一般的にジェネラリストの側面が重視されてきましたが、営業の専門性とは何だと思いますか。**

**桐村**　私は長年、大手法人を担当していますので、世の中の動きや業界、グループ会社の動向を常にウォッチしています。なぜなら、お客さまへの提案のタイミングを逃さないようにし、逆にお客さまから相談を受けた際や現場のオフィスを見た時に、どこをどう改善すれば良くなるのかすぐに頭に浮かぶようにしておきたいからです。そういったところが、営業としての私の専門性かなと思っています。

**森下**　桐村さんのおっしゃる通り、長年経験したからこそのひらめきや提案が、お客さまにプロフェッショナルと感じていただける部分ではないかと思います。

**山村　難しい質問でしたが、営業にとっての専門性は、やはり働き方や空間構築のプランナーとしてのスキルを高めることではないでしょうか。少なくともお客さまからは、絶対にプロフェッショナルと評価されなければならない部分ですね。では専門性に続いて、「挑戦」というキーワードについて意見を聞かせてください。**

**井本**　日々挑戦と思っているものの、目の前のことで忙しくなるとそれが後回しになりがちです。そこで、今は何をすべきなのかを、チーム単位でもしっかり管理するようにしています。例えば、チーム全員で丸1日スケジュールを確保し、4人で何件訪問できるか挑戦したことがあります。1人100件くらい行けるんじゃないかと頑張ったものの、実際は80件くらいでしたが、このお客さまにはこんなフォローをすべきではないかといった意見がいろんな視点から出てきて、とても有意義でした。今後も前向きな挑戦をチームで続けていきたいと思います。

**桐村**　少し質問の趣旨から外れますが、忙しすぎて、やりたいけどできない、ということがイトーキの中で減っていって、みんなが活き活きと笑顔で、何でも挑戦できるようになっていったらいいなと思います。

**山村　イトーキは従業員エンゲージメントスコアをKPIに設定し、人事制度も変更しました。経営の方向性も明確に打ち出し、多様性も重視しています。こういった変革の観点で最後に一言聞かせてください。**

**川原田**　私は昨年から女性コミュニティのSPLiに参加していますが、人事本部が行っている研修とは異なり、営業だけとか同期だけとか限定された集まりとも違い、いろんな人と交流でき、とても刺激を受けています。また、他の人の素晴らしい点だけでなく、自分の長所も発見したりと、気づきが多く、この活動はぜひ続けてほしいと思います。

**井本**　楽しくスマートに仕事をしたいというのはありますが、営業の現場ではかなり厳しいことも言われたりします。しかし、つらい、難しい、やったことがないような仕事を経験をすることで、人は考え、気づき、達成感も大きくなるので、敢えてそういった困難に挑戦し続けたいと思います。

**桐村**　日本でも多様性を尊重する考え方が一般的になってきている中で、イトーキにも昨年5名の外国籍の方が入られ、ますます多様な価値観を持った組織になっていることを実感します。いろいろな価値観があれば意見が対立することもあると思います。お互いのことを知り、尊重し合うことで、より良い組織になっていくと思います。

**森下**　エンゲージメントの数値にも反映されていることですが、最近、会社が変わったなと感じています。タウンホールミーティングの開催や社員への経営計画の伝え方など、経営層が本気で会社を良くしようとしていることが伝わってきます。今後も経営層が何を考え、イトーキがどこを目指しているのかを明確に示す姿勢を続けていただければ、エンゲージメントはさらに向上すると思います。加えて、研修も充実し、学べる環境も十分に整っています。ただし、イトーキの場合、研修もそうですし、新規プロジェクトにしても手挙げ方式が増えていますので、臆せず挑戦する文化をみんなで作り上げていくことが重要じゃないかなと思います。

**山村　会社と社員の関係は主従ではなく対等で、会社も努力するし社員も努力する、共に高め合うという関係なので、会社は今こんな方向に向かっているということを発信し続け、それに対して社員も、自分はこんなことをしたいとか、こんな強みがあると発信していくべきだと思います。そういう点では、まだまだ会社も社員も努力し続けないといけないですね。**

# 人事制度改革

## 持続的な成長を遂げるために人事制度を改革

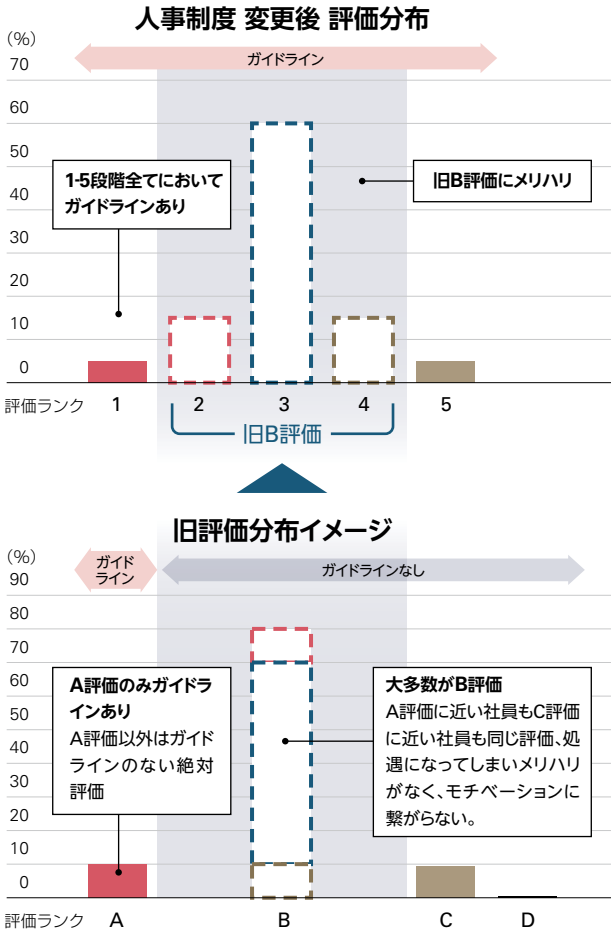
経営戦略と人財戦略を連動させ企業の価値をさらに高めていくために、2024年1月より人事制度を改革しました。これまでの人事制度の課題は、平等主義が根付き、曖昧で画一的な評価がなされていたことにより社員の成長意欲の低下を招いていることでした。これは、エンゲージメント調査結果からも浮き彫りとなり、前例踏襲から脱却しイトーキが持続的な成長を遂げる為には、人事制度の改革および着実な運用が不可欠であると判断しました。新たな人事制度では、「Professional・Pay for Performance・Retention」の3つの基本方針を基に、等級・報酬・評価制度を変更しています。今回の人事制度改革により、社員一人ひとりのモチベーションを向上させ、能力の最大化をはかることで、ビジョンの実現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。**

| 事業の継続的な成長を生み出す専門性を強化する **Professional** | × | 成果を生み出す人財を生み育て処遇する **Pay for Performance** | × | 多様な人財が貢献意欲を持ちイキイキと働き続けられる **Retention** |
|---|---|---|---|---|

### 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<br>• 管理職の昇級要件に業績評価を追加 | 報酬制度 | • 賞与額の上限を拡大<br>• 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 |



# 人的資本投資

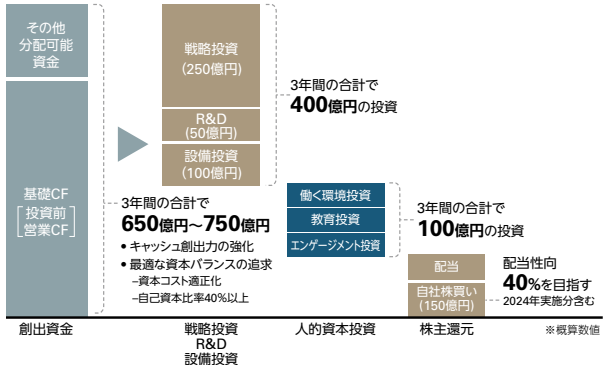
迫りくる労働人口の減少に備えるとともに、経営戦略と融合した人財戦略の遂行を下支えし、目指すべき人財像「自分のチカラで、『働く』の未来に向けてシナジーを巻き起こす人財」を具現化するため、新中期経営計画において、人的資本投資(働く環境投資、教育投資、エンゲージメント投資)として3年間で100億円の投資枠をキャッシュアロケーションに明確に位置づけました。

「人件費:ファシリティコスト」(P16参照)にあるように、働く環境投資は、社員にポジティブな効果をもたらします。働く環境投資=オフィス投資は、コスト認識からインベストの対象へ認識が変化しています。社員のクリエイティブに訴求する執務空間が今こそ必要となっています。教育投資は、自己実現・主体性を重んじ、公募型の研修を拡充し、自律的なキャリア形成を支援します。エンゲージメント投資は、全社イベント・ファミリーデー、各種コミュニティへの支援などを通じて、会社と社員の相互理解を深める活動を推進します。これらは、企業成長の主役は社員であり、中長期成長のためには人財の強化が欠かせないとの認識に基づいています。

**人的資本投資**

| | |
|---|---|
| **働く環境投資** | ITOKI TOKYO XORK(本社オフィス)、研究開発、営業・生産・物流拠点等の改修 |
| **教育投資** | 能力開発、リスキリング |
| **エンゲージメント投資** | 社員のエンゲージメント向上の為の戦略的支出(インナーコミュニケーション強化、社員へのインセンティブ 等) |

キャッシュアロケーション




## エンゲージメントスコア85%に向けて

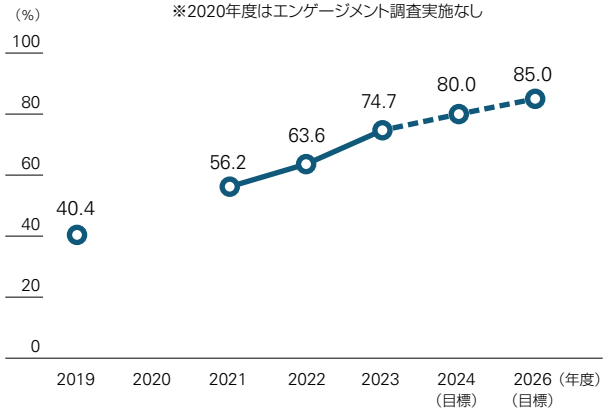
イトーキは売上高、営業利益、ROEと同じく経営の重要指標の一つとして従業員エンゲージメントスコアを掲げています。具体的には、「イトーキは誇りをもって働ける会社である」という設問に対しての肯定回答率を重要視しています。イトーキのビジネスは顧客へ、「社員にモチベーション高く、働いてもらえる環境を提案する」ことですので、このスコアは私たちのビジネスに直結していると考えています。さらに、新中期経営計画において、イトーキの強みを「Tech×Design based on PEOPLE」と再定義しました。ピープルマネジメントとして、自らの組織で働いているメンバーが、その組織で働くことを誇りに思える、「GREAT PLEACE TO WORK」、そのような組織を創っていくことは何にも代え難いことと認識しています。イトーキのエンゲージメントスコアは、これまで業績不振、閉塞感、コミュニケーション等の課題により低位でありました。イトーキでは、これらの状況および2021年度分析結果をもとに、2022年度および2023年度において、各種のプログラムを実施しました。また、構造改革プロジェクトにおける自らの改善活動が会社の経営成績に繋がる認識とともに、株価上昇、マスメディアやIR露出も好影響をもたらしました。

これらの対策の結果、エンゲージメントスコアは2021年度56.2%から、2023年度74.7%へ大幅に良化しました。

特に、若手層(20代後半、30代前半)や女性のスコアが顕著に良化しました。

これは、入社数年が経過しモチベーションが低下傾向にあったところに対策が非常に寄与したことや、女性活躍推進の各施策が寄与したものと考えています。

従業員エンゲージメント 重要指標スコア




### エンゲージメントスコア向上への対策

- インターナルコミュニケーションを強化し、各現場の輝く社員をWeb社内報で特集
- ストレングスファインダーを全社員受講し、強みの自己認識、自らの資質の紐解きや振り返り、メンバーとの違いについて相互理解を深める。
- マネージャーへのストレングスファインダー研修、1on1研修による、日常の中におけるマネジメント手法の変革
- コミュニティへの支援(女性活躍推進SPLi、グローバルイニシアチブAPI等)
- 各本部・部門別における取り組みの明確化、執行役員によるフォーキャスト、代表取締役によるモニタリング
- 役員の前向き研修(ポジティブエナジャイザー研修)
- 役員によるタウンホールミーティングの開催

一方で、組織別、男女別、年齢別に分析を深化することで、さらなる課題も浮き彫りとなりました。「誇り」について、全体としては、肯定回答率74.7%に対して、どちらでもない14.6%、あまりあてはまらない5.5%、あてはまらない3.8%、全くあてはまらない1.6%であり、残り25%を深掘していく必要があります。

エンゲージメントスコアは、2023年度の74.7%から世界の優良企業水準85%を目指しています。そのためには、会社とともに、社員自らも自分事として、自らが「誇り」をもって働いているか、前向きに、メンバーにポジティブな影響を与えているか、会社とともに社員が相互に高め合う関係性を創っていくことが重要であると認識しています。イトーキは、人事制度改革をはじめ、社員がスキルや能力が発揮できる土台、仕組み、きっかけを強化していきます。イトーキは強みにフォーカスし、ポジティブスパイラルな人的資本経営を実践していきます。

### エンゲージメントスコアのさらなる向上に向けた深掘り

- 職種、部門、勤務地等による低位理由の深掘りと、部門別アクションプランの進化
  (執行役員および代表取締役によるモニタリングの深化)
- 入社歴の浅いキャリア採用者のスコアが低いことへの対応実施
  (社風や働き方への早期場慣れへの支援：マニュアル化や掲示板の充実等)
- 工場の勤務環境の改善
  (工場の働く環境の改善：休憩室のリニューアル、送迎バスの開始、熱中症対策等)

## 女性管理職比率13%に向けて

イトーキの女性管理職比率は、女性の自己実現をどう支援するか等の取り組みの不十分さから低位にとどまっていました。

これらに対して、現在、イトーキでは女性活躍を推進する自発的なコミュニティにより女性の自己実現を支援することや、育児・介護との両立や福利厚生制度の強化など、制度としても、ワークライフマネジメントを後押ししています。

また、自主的なキャリア形成を支援すべく、手上げ型の選択型研修やキャリアデザイン研修等を実施しています。

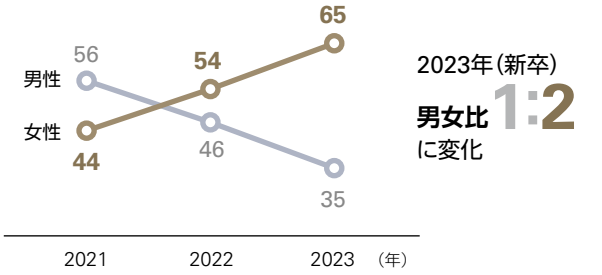
これらは迫りくる労働人口の減少や中長期の企業成長には、多様な価値観や強みをもった人財の活躍が不可欠である認識に基づいています。

イトーキの人口ピラミッドを見ると、今後、直近5年で150名弱の管理職が定年または再雇用となる見込みであり、女性管理職を含むマネジメント層の強化が欠かせません。

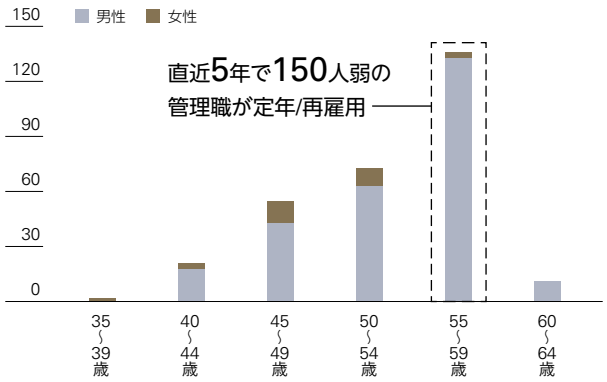
また、全社員の年代別男女比を見ると、次世代層では女性比率が増加傾向であり、世代交代により人的多様性が高まるとみています。その中で、女性活躍推進コミュニティSPLiに約150名の女性社員が自ら手を上げて参加していることに加え、女性のみのエンゲージメントスコアにおいても62.9%から73.6%へ良化していること、さらには、「役職に就きたいと思わない」回答比率において、2021年調査:男性15.9%、女性42.8%に対して、2023年調査:男性11.4%、女性32.7%と、女性の回答比率が10ポイント良化していることからも、次世代女性管理職のプールが間違いなく醸成されてきているものと認識しています。

新中期経営計画の目標13%に向けて、女性のキャリアデベロップメントを支援することにより将来的には20%、30%と継続して比率が高まると考えています。

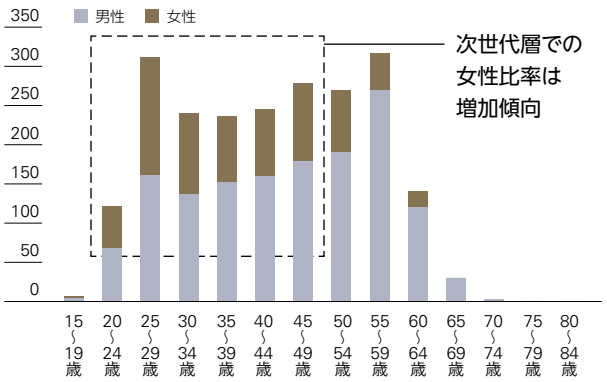
女性の積極採用――【新卒】男女別 採用比率推移(%)




【管理職】年代別男女比(人)




【全社員】年代別男女比(人)



Action
# 01 専門人財・グローバル人財の採用

**OUTPUT**

| | |
|---|---|
| 新卒採用数 | 2023年 49人（うち女性比率 67.3%）<br>前年比69%増（女性比率19ポイント増） |
| 経験者採用数 | 2023年 129人（うち女性比率 33.8%）<br>前年比245%増（女性比率5.1ポイント減） |
| 海外人財採用数 | 2023年 5人<br>前年比25%増 |

## 01-A 専門人財採用比率が2.1倍に

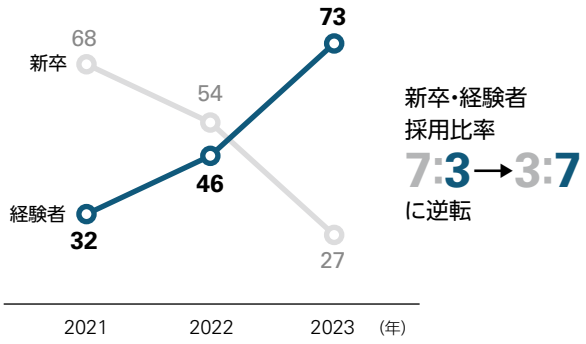
当社では、急速に進んだ働き方の多様化やデジタル化に対応した新しいオフィスの在り方や働き方を実現するための製品開発を進めており、必須要件となる高度専門人財の獲得が重要課題となっています。そのため、AIや機械工学などの高度専門人財の獲得に注力しています。専門エージェントの利用や、ミートアップイベントの開催といった施策を展開し、専門人財採用比率は2023年は13.4%（2022年は6.25%）で2.1倍（前年比）増となっています。

**経験者採用応諾率※**

**+10%**

※2022年対2023年

新卒・経験者 採用比率推移(%)




新卒・経験者
採用比率
7:3→3:7
に逆転

## 01-B グローバル人財の採用強化

前述のとおり当社では、高度専門人財の獲得を強化しており、国外からのグローバル人財採用も強化しています。2022年からはベトナムのハノイ工科大学で開催されるジョブフェアに出展しています。その結果、2024年4月現在11名（9名の入社予定者含む）の高度理系人財の採用に至っています。また、ハノイ工科大学とは2023年12月に友好交流および高度人財に関するパートナーシップ締結に向けた確認書を取り交わし、2024年7月～8月には10名の学生を対象としたインターンシップを開催予定です。企業現場の実践技術を体験して頂くほか、日本の文化や慣習を体験してもらうことを目的としています。その他、社内での受入体制強化・風土醸成のため、各種研修の整備等も進めています。




## 01-C 新卒採用のためのインターンシップ充実

新卒採用については、売り手市場である市況観に対して、インターンシップの充実に取り組んできました。インターンシップについては、開催職種の拡充と受入人数の増加を行いました。また、ギャップを生まないために、現場での就業体験を重視したプログラム構築を行いました。その他、1dayのワークショップやweb説明会など、認知拡大のための施策を並行して行うことで会社理解を深めていただく取り組みを行っています。

**インターンシップ応募率※**

**+40%**

※2024年卒対2025年卒



### 2023年 主な取り組み

- XORK見学会の定期開催
- 会社説明会の定期開催
- 職種別5daysインターンシップの開催
- ベトナムジョブフェアへの出展
- リファラル採用強化
- ミートアップイベントの開催

Action
# 02 研修体系の拡充・次世代リーダー育成

## 01-A 自主的なキャリア形成

求める人財像に基づく教育体系を軸に、さまざまな研修カリキュラムを実施しています。社員一人ひとりのパフォーマンス最大化やキャリア自律を支援するため、自主的に学び続けられる機会提供に取り組んでいます。

2023年度は新人事制度の導入に向けて、求める人財像を刷新し、教育体系の再構築を行いました。

ビジネス基礎スキルをテーマごとに学ぶ選択型研修では、一般職層社員の約16%（前年度比134%）が自ら手を挙げて受講し、学習内容の業務活用についての肯定的回答は99%を超えています。さらに、時間・場所に縛られないE-ラーニングを強化し、学びのコンテンツを充実させました。

また、自らキャリアを描くためのキャリアデザイン研修を拡充し、20～50代の各年代に合わせたカリキュラムを提供しました。幅広い年代層の自律的なキャリア形成にも注力しています。


ストレングスファインダー研修

## 02-B マネジメントの意識改革に注力

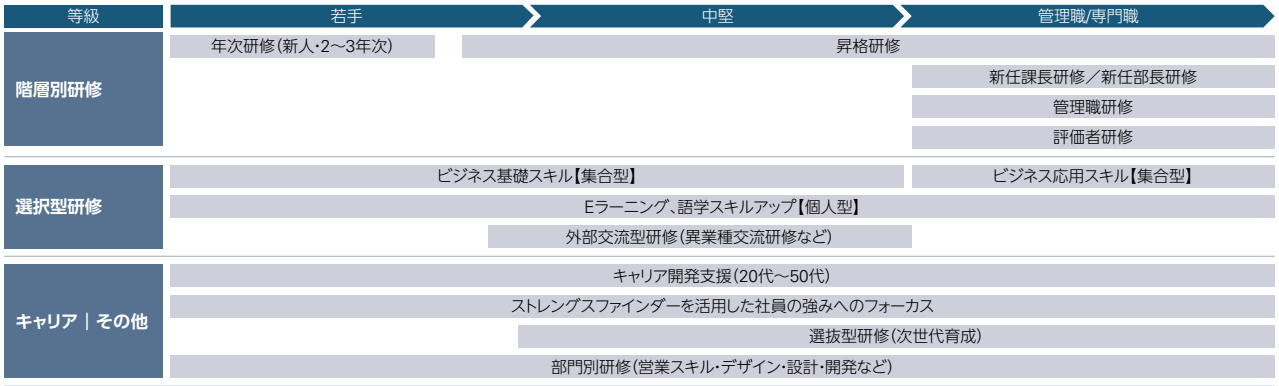
マネジメントレベルの向上を目指し、管理職に求められる役割を果たす為に必要なマインド・スキルをベースとした各種研修を実施しています。

2023年度は全管理職を対象に1on1フォローアップ研修を実施しました。2022年度の1on1研修を踏まえたカリキュラムとし、コミュニケーションスキルの質を向上させ、部下との信頼を築いた上で成長支援することを目的としています。また、新任管理職研修では管理職の役割・責任を理解する基礎研修を実施しました。自組織のビジョン構築や部下育成の基礎を築き、自部門での活用・実践に繋げています。

### TOPIC アンコンシャスバイアス研修

アンコンシャスバイアスによる過度な配慮をなくし、一人ひとりに応じた適切な成長機会の提供ができるよう、e-learning、ワークショップを通して、全管理職が2023年に約2か月をかけてアンコンシャスバイアス研修を受講しています。

**イトーキ教育体系図（代表的なものを抜粋）**




### OUTPUT

| | | |
|---|---|---|
| 従業員1人当たり教育訓練費 | 2023年 | 72.93（千円/人）<br>前年比14%増 |
| 研修数 | 2023年 | 34講座<br>前年比12講座増 |
| 研修参加人数 | 2023年 | 1,257人<br>前年比38%増 |

## 02-C 次世代リーダーの育成

2023年度は「次世代リーダー育成」に着手し、人事部門のみの施策ではなく、経営層が次期経営層を育てていくことで合意しました。人財プールを4つに分類し、それぞれの「人選」+「研修・他者からの学び・経験からの学び（プロジェクトメンバーとして抜擢や異動など）」をベースとして、育成プランを作成しています。育成プラン受講後の候補者の行動変容や成果を評価し、最終育成プランを構築していきます。

### 2023年 主な取り組み

- 教育体系の再構築
- 求める人財像の刷新
- ストレングスファインダーの全正社員受講
- ストレングスファインダー個人コーチング/チームビルディング研修の実施
- Eラーニングの拡充
- キャリア研修の拡充

Action
# 03 社内コミュニティの醸成

## 03-A インコミPDCAを回し、ES・企業価値向上へ

イトーキでは、インターナルコミュニケーション（インコミ）の目的を「企業価値の最大化」と定めています。インコミの作用により、モチベーションやロイヤルティ、ひいては生産性の向上など、業績向上に寄与すると考えています。そのために、会社の方針・ビジョンを正しくわかりやすく伝えるベーシックな認知活動や共感を生む社内報・イベントを起点とし、コミュニケーションを活性化することで相互理解の深化・継続につなげています。インコミのスローガンには、経営方針のキーワードでもある「一体感」向上を狙った『ONE ITOKI』を掲げ、従業員誰一人取り残さない精神を重視した活動を推進しています。サブタイトルには、『明日の「働く」を、デザインする。』を配置し、事業を通したステークホルダーへのミッションも常に従業員の目に留まるよう心がけています。

さらに、インコミでは、人事部門主管の従業員エンゲージメント調査結果と連携しつつ、広報部門主管でコミュニケーション調査を毎年実施しています。両調査結果から課題を抽出し、次の施策につなげるPDCAを繰り返しています。

社内報での記事掲載数

| | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|
| iTalkでの記事掲載数 | 58回 | 58回 | **96**回 |

▼社内記事のコンテンツ一部




## 03-B 工場アンバサダー2年目の飛躍

イトーキでは、ものづくり企業に欠かせない現場の情報を発信するため、各工場を拠点に、情報の窓口となる工場アンバサダー活動（ボランティア、公募制）を2022年4月に始動させました。工場アンバサダーは、広報部門とタイアップし、現場に眠っている広報部門では辿りつくのが難しいヒト・モノ・コトなどに関連した情報のWEB社内報での発信等を支援しています。これにより、自社製品の製造プロセスの理解を深めることができ、お客さまへのご説明に役立つと営業部門にも好評です。工場アンバサダーは、現場の広報担当として、工場の魅力を知ってもらうために活動を続け、2023年度は「自走」をテーマにアンバサダー発信の企画を充実させてきました。2023年後半は事務局機能を広報から工場へシフトするための準備も実施し、いよいよ3年目の2024年度は広報のサポートから卒業し、完全に工場主体で活動を実施していきます。







## 03-C 社内報で反響を呼んだ「イトーキの顔」シリーズが企業広告へ

イトーキは売上高、営業利益と同じく経営の重要指標の一つとして従業員エンゲージメントスコアを掲げており、インターナルコミュニケーションの強化などさまざまな施策を展開しています。多様な人財はイトーキの宝であり、多くの人と支え合っているからこそ、高い品質、深い信頼につながっています。真摯に仕事に向き合い、“イトーキの顔”として最前線で活躍する人財に迫るコーナー「イトーキの顔」。仕事に対する熱意や想いにフォーカスした発信をしています。

そのようななか、これを基にし、2023年12月に5日間連続で日本経済新聞等に掲載した企業広告「イトーキの顔」が「第45回 日本BtoB広告賞」新聞部門で銀賞を受賞しました。

「製品」や「サービス」ではなく、従業員の仕事に対する熱意や想いをインパクトのあるクリエイティブで表現することで、会社のカルチャーを伝えるとともに従業員のモチベーション向上も企図しました。インターナルコミュニケーション施策の延長線上でもある今回の企業広告は、社内だけでなく、社員の家族や知人、取引企業、拠点を構える地域住民の方からも反響をいただき、従業員エンゲージメントのさらなる向上にも寄与しています。



SPLi・API特集ページはP37、38をご参照ください。

Action
# 04 多様な人財が働きやすいオフィスを創る

## 04-A DE&Iの推進

### ●D&Iアワード賞受賞







ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する日本最大のアワード「D&I AWARD 2023」において、最高評価の「ベストワークプレイス」に2年連続認定されました。さらに、その中でもダイバーシティスコアの点数が高く、ロールモデルとなるような取り組みをしている企業に与えられる「D&I AWARD賞（従業員数301人～3,000人の企業部門）」も受賞しました。

### ●女性活躍



女性活躍推進コミュニティ「SPLi」の活動として、ランチ時間を利用し自身の業務をメンバーに紹介する「お仕事紹介サプリレー」や、研修などを実施しました。メンバー同士がリアルに交流できるイベントも行い、企画から運営までを立候補したメンバーに任せることで、普段は経験できない業務への挑戦の機会を提供しています。また、異業種の女性営業による組織変革プロジェクト「エイジョカレッジ」に参加し、ファイナリスト4チームに選出されました。

### ●育児との両立

育児休業の取得日数に応じて支給する「育児休業復職支援金制度」を導入しました。また、子供が生まれる予定の全社員に対し上司との面談を義務付け、毎月実施している育児休業説明会には配偶者も参加できるようにしました。男性育休取得経験者への公開インタビューや、男性育休アドバイス集の作成等の啓蒙活動も進めた結果、男性育休取得率は2023年実績で70%、平均取得期間は60日を超え、男性の長期育児休業取得者も増加しました。

| 育児休業期間 | 支援金額 |
|---|---|
| 15日以上4週間未満 | 5万円 |
| 4週間以上12週間未満 | 10万円 |
| 12週間以上 | 15万円 |

**OUTPUT**

**育児休業取得率** 2023年 男性 70.0% 前年比24.3%増 女性 100.0% 前年比±0

**女性管理職比率** 2023年 10.3% 前年比0.4%減


男性育休インタビューイベント

### ●介護との両立

介護離職を0にし、仕事と介護を両立できる会社を目指して、全社員向けの両立セミナーを実施しました。「介護をひとりで抱え込まない」という想いのもと、社員のご家族も参加可能とした結果、当日は任意参加にも関わらず、約250名の社員およびそのご家族が参加されました。今後も増え続ける仕事と介護の両立問題に対し、会社として引き続き支援をしていきます。

仕事と介護の両立を推進しています



### ●LGBTQアライ

性的指向や性自認等における多様な性の在り方を尊重し、LGBTQへの理解を深めるために、全社員および相談窓口対応者を対象に、研修を実施しました。また6月のプライド月間にあわせて、全国のショールーム・工場で、「ITOKI×LGBTQアライ展示」を開催しました。これらの取り組みが認められ、職場におけるLGBTQなどへの取り組みを評価する「PRIDE指標2023」において、最高位の「ゴールド」を受賞しました。



### ●障がいへの理解



障がいへの理解促進を目的に、障がいがある方々の手作りお菓子販売会を本社カフェで実施しました。就労支援事業所A型で働いている作り手の方々との交流を通し、障がいに対する理解を深める機会となりました。

**2023年 主な取り組み**

- 育児休業復職支援金制度を導入
- 介護両立支援セミナーの実施
- LGBTQ全社員研修の実施
- ITOKI×LGBTQアライ展示の実施

➡ 詳細はWebサイトをご参照ください。

## 04-B ワークライフマネジメント

### ●働き方への取り組み

社員一人ひとりがイトーキの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。』を体現できるよう、働き方制度の整備を進めています。各部門が定時勤務(「ユニティ」と呼称)・フレックスタイム勤務(「フレックス」と呼称)を部門特性に応じて適用することで、社員の生産性とパフォーマンスの最大化につなげています。また、社員が選択した場所でテレワークをする「マイプレイス勤務」も可能としており、在宅勤務だけでなく旅行先など普段と異なる環境で働く「ワーケーション」も、事前許可のもと可能となりました。

### ●福利厚生制度の強化

イトーキでは自己研鑽支援やライフイベントに対する補助など、包括的な福利厚生サービスを用意しています。サービスの利用率は80%を超えており、積極的な制度活用により、社員のさらなるHappinessの向上・有給休暇取得の促進など、主体的なワークライフバランスの充実に寄与しています。また、来春に小学校入学予定の子や孫がいる社員に対しイトーキ製ランドセル(QNORQ)をプレゼントする企画や、雇用と福利厚生を重視する企業の独身社員向けに設計されたマッチングアプリ(Aill goen)を導入しています。




### ●休み方への取り組み




誰もが生産性とワークエンゲージメントを高めながら働けるよう、イトーキでは休暇の取得推進に注力しています。イトーキへの入社者は入社日から安心してパフォーマンスを発揮できるよう、新卒採用では傷病時の特別有給休暇が、経験者採用では年次有給休暇が入社日に付与される制度としています。年次有給休暇は最大25日と法定以上の付与日数を設けており、全従業員が

**OUTPUT**

有給休暇取得率 2023年 63.1% 前年比4.1%増

2023年度は付与日数の65%の取得を、年初に社内公開スケジュールに計画することで、チームや社内全体で協力し合いながら休暇取得を推進し続けています。また、休暇取得に関する情報を全社員に定期的に発信するなど、啓蒙活動にも力を入れています。

### ワークライフマネジメント 各種制度

**共通**

**テレワーク勤務制度**
日数制限なし・マイプレイス勤務(在宅勤務)手当支給

**時差出勤制度**
始業時間の前後2時間まで15分単位での時差出勤可能

**時間単位年次有給休暇**
1時間単位で年次有給休暇取得可能(年5日分)

**半日単位の振替休暇**
休日出勤時の振替を半日単位で取得可能

**保存有給休暇**
失効した年次有給休暇を、保存有給休暇として保有。休業などで振替利用可能

**ヘルスケア休暇**
健康診断結果による通院、入院など10日限度

**休業規程の改定**
育児や介護などによる休業期間が年間3分の1以下の場合も、評価対象となるように制度改定

**フレックスタイム制度**
部門単位での適用、半年ごとに適用見直し可能(コアタイムあり)

**育児**

**出生時育児休業**
子の出生後8週間以内に4週間まで取得可能
労働者が休業前に合意した範囲で、休業中に就業することも可能

**育児休業**
男女ともに当該子の出生日後2年と8週間を経るまで取得可能

**子の看護休暇**
1年につき10日間を限度として、負傷・疾病した子(小学校3年生まで)のケアを目的として取得可能
年次有給休暇の保有日数が10日を下回った場合、保存有給休暇へ振替可能

**育児短時間勤務**
1日2時間または3時間を限度として15分単位による短時間勤務が可能(小学校3年生まで)

**育児シフト勤務**
勤務時間を変更せず2時間以内15分単位によるシフト勤務が可能(小学校3年生まで)

**特別休暇**
配偶者出産の時:3日以内

**介護**

**介護休業**
同一対象家族1人につき通算1年取得可能

**介護休暇**
年次有給休暇とは別に、1年間につき10日間を限度として、介護休暇を取得可能
年次有給休暇の保有日数が10日を下回った場合、保存有給休暇へ振替可能

**介護短時間勤務**
1日2時間または3時間を限度として15分単位による短時間勤務が可能

**介護シフト勤務**
勤務時間を変更せず2時間以内15分単位によるシフト勤務が可能

## 04-C 健康経営の推進

### ●健康経営推進委員会

従業員の心身の健康を重要な経営課題と捉え、戦略的な健康経営をさらに推進するため、2017年2月に「健康経営宣言」を制定しました。そして、従業員の健康に関する活動をさらに加速させるために、社内の健康に関する担当部門によって組織横断的に構成された「健康経営推進委員会」を発足しました。これまで会社および健康保険組合を中心に進めてきた、従業員の健康に関する取り組みや活動を体系化し、戦略的な健康経営をイトーキの強みとして挙げられるよう活動を加速させ、現在も従業員がより健康的に働いていくためのさまざまな活動や取り組みを継続しています。

### ●パフォーマンスの把握と向上への取り組み

パフォーマンスを可視化する独自調査「Performance Trail（パフォーマンストレイル）」を毎年、全社で実施しています。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（持っている能力を仕事において発揮している度合い）を個人ごと・組織ごとに可視化することで、健康活動の最終的な目標や、従業員の意識・行動の変容に関する指標も明らかになりました。また「Performance Trail」調査を通じて、健康経営に関連するパフォーマンス指標を定期的に把握しています。パフォーマンスを阻害するその要因とその改善ポイントなどの結果を明らかにし、施策立案と実行に活かしています。

### OUTPUT

**定期健康診断受診率** 2023年 100% 前年比±0

**二次健診受診率** 2023年 85% 前年比2%増

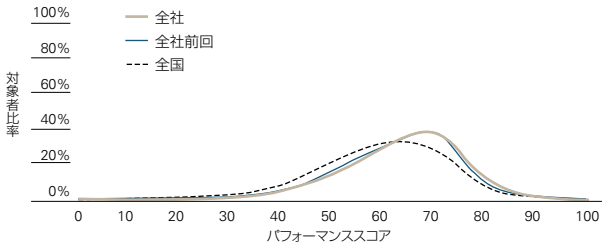
### 全社結果（パフォーマンス）

パフォーマンススコア




| 23年5月 | 22年8月 | 全国 |
|---|---|---|
| 63.2 | 62.4 | 59.5 |

パフォーマンス分布




### 全社結果（強みと弱み）

| 強く影響する項目 | 23年5月 | 22年8月 | 全国 |
|---|---|---|---|
| **Strong Point** | | | |
| 快適性 | **67.6** | 66.3 | 53.6 |
| 裁量 | **68.0** | 66.6 | 58.9 |
| 清潔 | **78.0** | 78.6 | 69.7 |
| **Weak Point** | | | |
| 業務負担 | **35.8** | 35.1 | 48.1 |
| 栄養 | **64.0** | 65.6 | 67.5 |
| 身体活動（在宅） | **63.3** | 62.0 | 61.2 |

### ●8年連続認定！健康経営優良法人（ホワイト500）

経済産業省と日本健康会議が共同で選定する『健康経営優良法人2024（大規模法人部門（ホワイト500））』に認定されました。オフィス家具事業を展開する企業としては、初の8年連続の認定となりました。健康的に働くことのできる社会の実現を目指していきます。

2024 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

### TOPIC 東京都スポーツ推進モデル企業に選定

「令和5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。モデル企業への選定は平成27年度、令和3年度に続き3度目となります。令和5（2023）年度はスポーツ推進企業に認定された483社のうち、イトーキを含む10社がモデル企業に選定されました。



提供：東京都

➡ 詳細はWebサイトをご参照ください。

### 2023年 主な取り組み

- メンタルヘルスケア対策、セルフケア研修・ラインケア研修、健康セミナー
- 健康診断二次検査の受診率向上、がん検診受診の推奨
- QOLismウォーキングイベント、ストレッチイベント
- 卒煙サポートプログラムの導入、卒煙3Daysの展開

➡ 詳細はWebサイトをご参照ください。

# 知的財産戦略

## 基本的な考え方

イトーキでは、時代とともにライフスタイル・ワークスタイルが多様化する中、常に時代の変化に対応し市場で存在価値を発揮し続けるため、研究開発活動をはじめとした価値創造プロセスにおいて創出されるユニークな課題解決アイデアやデザインについて、積極的に知的財産権を獲得すべく、知的財産活動に取り組んでいます。

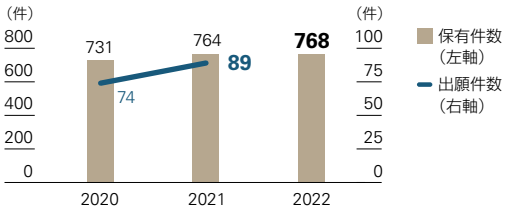
## 経営方針と連動した知的財産ポートフォリオ

新中期経営計画の重要戦略であるOffice1.0、2.0、3.0領域および専門施設領域の知的財産獲得を強化しています。近年はコロナ禍の影響を受け急増したハイブリッドワーク関連の知的財産の獲得に注力。プロダクトだけでなく、空間一体のOffice2.0、データ×オフィスのOffice3.0領域の知的財産も拡大させています。

また、2020年4月に施行された令和元年意匠法改正を契機に空間デザインの提供価値を最大化すべく、意匠権の取得にも注力しています。

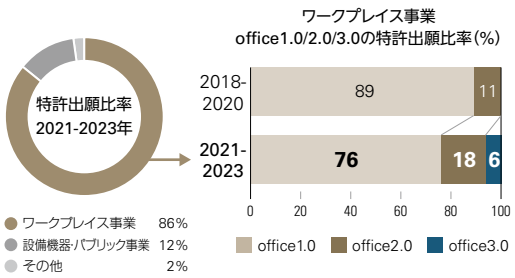
office1.0、2.0、3.0の詳細はP04をご参照ください。

特許保有件数と特許出願件数の推移（2020-2022年）




※特許出願の公開日との兼ね合いで2022年度までの記載となっています。

特許出願比率



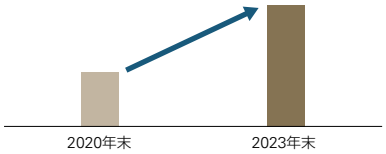

## 知財データ

✓2024年 内装意匠登録件数 **第1位**
（2024年4月30日現在）

✓2022年 意匠登録件数 **第5位**
（特許行政年次報告書2023年版に基づくもの）

✓YK値※ 椅子分野 **第1位**
（2024年4月30日現在）

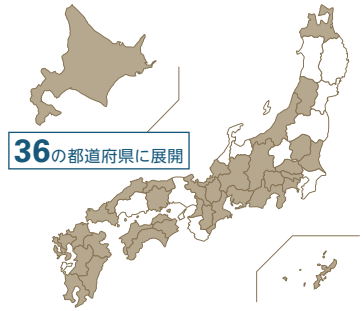
✓YK値成長率 **223%**
（対2020年末）




※「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。

## 開放特許の推進

地域貢献と自社の発明者や開発社員のモチベーションを高める目的で、地方自治体等が主催する知財ビジネスマッチング企画等で特許シーズをご紹介し、ライセンス提供する活動を2015年より行っています。これまで36の都道府県に活動を展開し、9件のライセンス契約を結んでいます。




## TOPIC “開放特許”を活用した「仮眠ボックス」

イトーキが所有する開放特許が契機となり、2024年1月に広葉樹合板株式会社様の立ったまま寝る仮眠ボックス「giraffenap（ジラフナップ）」が発売されました。ライセンス契約時から話題となり、国内外の多くのメディアに取り上げられました。





広葉樹合板株式会社
代表取締役
山口 裕也様

何よりも「giraffenap」に注目が集まる大きな理由は世界初の「立ったまま寝る」と言うイトーキ様の柔軟な発想力にほかなりません。またイトーキ様の開放特許を活用した「立って寝る仮眠ボックスgiraffenap」の開発に、さまざまな波形を人工的に作り出す国内でも希少なイトーキ様滋賀工場の振動試験室をお借りできたことや、サービスサイトを製作するうえで最新のオフィスロケーションを備えたイトーキ様の事務所での撮影を実現できたことに私たちは恵まれました。



企画本部
経営企画統括部
知的財産推進室
橋本 泉

知財ビジネスマッチングの取り組みで私が大切にしていること、それは常に「一期一会」のスタンスで面談をさせていただくことです。北海道での広葉樹合板様との出会いが今回の「giraffenap」開発に繋がり、さらには国内外から注目を浴びる商品として上市に至ったことは、本取り組みの成功事例として大変嬉しく思っています。また広葉樹合板様の素晴らしい開発力や経営戦略を近くで拝見でき、今後の取り組みにおいても大変貴重な勉強の機会をいただきました。

# 品質保証
# 戦略メッセージ

## お客さまの安全・安心を第一に、全部門と連携し、真の「品質のイトーキ」に挑戦する



執行役員
品質保証本部
本部長
**中筋 英樹**

### 「品質は掛け算」のもと、お客さまの安全・安心が第一

当社の代表的な製品であるチェアは、体を預けて使う製品であり、一歩間違えると転倒し、場合によっては骨折などにつながる可能性があります。そのため、品質保証では、製品を安心してご使用いただけるよう、お客さまの安全第一をモットーに、徹底した品質試験、チェックをすべての製品で行っています。

品質は「掛け算」という有名な言葉があります。安全や安心は、品質保証部門だけでなく、開発、製造、販売といった各部署が深く関わっており、品質を向上させるには、全部署が品質に対する取り組みを進めていくことが重要と考えています。

### 徹底した取り組みで業界トップの品質を実現

当社は、品質保証に対して最高の評価であるデミング賞を1989年に受賞しました。このDNAを受け継ぎ、さらに高めるため、前中期経営計画では3つのテーマで品質改善の強化に取り組みました。

まず、重要クレーム、法令違反ゼロの取り組みです。当社では、法令違反やお客さまの怪我（30日以上加療）などにつながる事例を「重要クレーム」と定義し、徹底的な品質確認によりクレームゼロを目指しました。次に、新製品に対するクレームです。こちらについては品質保証の専門チームを立ち上げ改善してきました。最後に、全製品のクレーム率をKPIとして掲げ、業界トップの品質を目指しました。この3つをKPIにして品質の改善、強化に取り組みました。

これらの改善において、特に企画・設計開発部門、生産部門との連携が大きな役割を果たしました。製品の品質は、最初の企画・設計段階が特に重要であり、品質保証は最後に基準をクリアしているかどうかを検査するだけでなく、設計開発部門と協力して品質を作り込む仕組みを構築しました。具体的な例として、チェア新製品では10万回以上の安全確認を行うほか、仕入先企業に対する勉強会を実施するなど、関係各所に対し広く安全・品質向上の取り組みを浸透させてきました。

その結果、重要クレーム、法令違反は、2020年以降継続してゼロを達成し、3つの項目もすべて目標を達成しました。現在では、当社の品質レベルは業界の中でも、トップクラスと自負できると考えています。

### お客さまの満足度を新たな品質保証の指標に追加

品質を飛躍的に向上させた前中期経営計画を継承し、今中期経営計画では前回の3つのレベルを維持しつつ、さらなる進化を目指しています。

その一つが、お客さまの満足度を取り込んだ品質の向上です。当社は今後、当たり前の品質を高めると同時に、4つ目の指標として、顧客満足度やそれに類するものを数値化し、定量的に測定したお客さまの満足度を向上させる取り組みを推進することで、これまでにない魅力的品質の視点で品質を高めていきます。

もう一つが、人・現場力の向上です。さらにもう一段品質を向上させ、トップを目指すには、それを支える人・現場力が重要であることから、生産部門との連携により教育を通じた現場力の向上を目指します。

### 意識向上で真の「品質のイトーキ」を目指します

ここまでの一連の技術面での取り組みを通じ、品質レベルは着実に向上していますが、今後のさらなる品質向上にはそれに携わるすべての社員の意識変革が重要です。

そこで、本部のメンバーを対象にしたクレームゼロへのチャレンジとして、「自らが携わった製品ではクレームをゼロにする」「同じミスは繰り返さない」などの意識づけをする取り組みを強化しました。実際に意識改革の結果として、クレームは確実に減少しています。

今後もさまざまな取り組みの推進と品質に対する意識の向上を図ることで、業界トップクラスの品質レベルを維持し、お客さまにも認められる、名実ともに「品質のイトーキ」の実現を目指します。

# 安全・安心な品質を提供するために

## 基本的な考え方 ➡ 品質方針はWebサイト参照

私たちの役割は、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・安心を提供することです。「Quality First」「Customer First」をモットーにもの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

商品企画 ▶ 設計開発 ▶ 生産準備 ▶ 生産

#### 1. 安全・安心へのこだわり

お客さまに安全で安心に使っていただける製品・サービスをお届けするために、製品に関わる法令・規格・ガイドライン等を遵守しています。また法令改正などの動向もアンテナを立ててしっかりと掴み、遵守状況については定期的な社内監査を通じた徹底的な管理を行っています。

このような法令遵守を大前提とした上で、製品設計および品質評価では「お客さまがケガや事故を起こさない」を最優先で考えており、商品企画から生産に至るすべての領域においてお客さまへの安全・安心に強くこだわったものづくりをしています。



昇降テーブル挟み込み防止機能



収納家具の転倒防止ユニット

#### 2. 自社独自の高い品質基準

当社の製品では日常利用における製品安全はもとより、地震といった不測の事態への安全性にも配慮しています。安全基準についてはJIS規格や業界規格のみならず、過去の失敗等から学んだ独自ノウハウを活かした社内規格を設定し、より確かな品質評価を実施しています。また、社内には業界で初めて地震を再現できる「振動試験室」を備え、製品の強度や耐震性の検証などに活かしています。


チェアの社内独自試験


振動試験での製品転倒検証

#### 3. 従業員の品質意識向上

2023年より品質アカデミー部門を創設し、社内研修や発表会の運営強化により従業員の品質知識や意識向上を図っています。またグループ会社や取引先に対しても指導や合同発表会による相互学習の場を創出することでサプライチェーン全体の品質向上に努めています。


社内研修


グループ会社の合同発表会

### 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

納品 ▶ お客さま ▶ アフターフォロー

#### 1. Webを通したスムーズな情報提供

①製品を安全にお使いいただくために

お客さまに組み立てていただく製品については、取扱説明書にQRコードを記し組み立て方を動画で分かりやすく確認できるようにしています。

組み立て動画はこちらに公開しています




②製品に関する情報について

当社の製品に関する重要な情報はHPより提供しています。中でも特にケガや事故につながる重要な品質問題などが発生した場合は、事実確認を行った上で当社HPだけでなく所轄官庁への速やかな報告などを含め、法にのっとった対応をいたします。また、お客さまに対しても製品回収や拡大防止等の必要な措置を迅速に行っています。

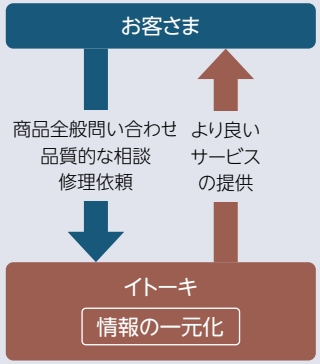
#### 2. カスタマーサポート

①アンケートの評価によるサービス品質の向上

クレーム対応などのアフターサービスへの満足度について、アンケートを通じお客さまに評価していただき、結果を社内へフィードバックすることでサービス品質のさらなる向上に役立てています。

②お客さま対応の充実化と迅速化

お客さまからいただくさまざまな問い合わせや指摘等は、イトーキにとって重要な情報と捉えております。これらの声を社内システムで一元管理することで社内やグループ会社の関連部門と迅速に共有し、サービス品質のさらなる向上を図っています。



# バリューチェーン

ビジョンステートメントに掲げた「人も活き活き、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** | **これからのものづくりと新たな市場の開拓**<br>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開拓を進め、大学やスタートアップ企業とも協業を開始。さまざまなアプリケーションをリリースし、今までにないビジネスモデル創出を目指す。 | **サプライチェーンの強化と一元管理**<br>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・BCPに配慮した調達活動も推進。 | **多様な製品に対応するものづくり体制**<br>2022年、滋賀地区に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。作業員の負荷を低減し安定した品質を目指す。 | **市場拡大と課題解決提案力の強化**<br>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。<br>さらに、営業や空間デザイナーのキャリア採用を増加させ、お客さまへの課題解決提案力を強化。 | **安定した物流環境の構築**<br>「2024年問題」を見据え、お客さまへ安定して商品をお届けできるよう、M&A等による自社物流機能を強化。<br>最大市場である首都圏の物流倉庫再編で配送効率を高め、物量の少ない地域においては、同業他社との共同配送を行い、物流環境の安定化を実施。 | **廃棄物を削減し新たな価値へ**<br>サブスクリプションサービスや使用済み家具を海外寄付するスキームを構築し廃棄物の削減を推進。また工場の生産過程で出る端材を使ったノベルティー制作、カタログ用紙袋を書類ケースとしても使える仕様にするなど、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。 |
| **創出する価値** | • サーキュラーエコノミーの社会<br>• 環境に配慮した素材製品<br>• オフィスにデータをかけ合わせた新ジャンルビジネス<br>• データを使ったお客さまへの新たな価値提供<br>• 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 | • 新ジャンル製品の拡大<br>• 有事の際でも安定した供給体制<br>• サステナビリティに配慮したサプライチェーン網 | • 多種多様な製品の生産<br>• 新たな価値を創出する商品の提供<br>• 作業員の負荷低減<br>• 安定した品質 | • お客さまニーズに合わせた商品・サービス提案<br>• お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス提供<br>• グループ全体での連携による顧客対応力<br>• 売り上げの拡大 | • 安定した物流体制<br>• 効率的な倉庫運営、管理<br>• 環境に配慮した物流 | • 廃棄物量の低減<br>• イトーキファンの獲得<br>• 環境対応へのマインド醸成 |
| **対応するマテリアリティの重点テーマ** | ● ● ● | ● ● ● ● | ● ● ● ● | ● ● ● ● | ● | ● ● ● |

● 人々が活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　● 透明性と信頼の経営を確立する

● 社員の成長を支援し、多様な人財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。

# ESG

## ESG方針

**イトーキグループは「人も活き活き、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。**

### Environment 環境

P.77

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。

### Social 社会

P.87

イトーキグループは、「人も活き活き」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、多様な人財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。

人財関連は、P59-71人的資本経営をご参照ください。

### Governance ガバナンス

P.92

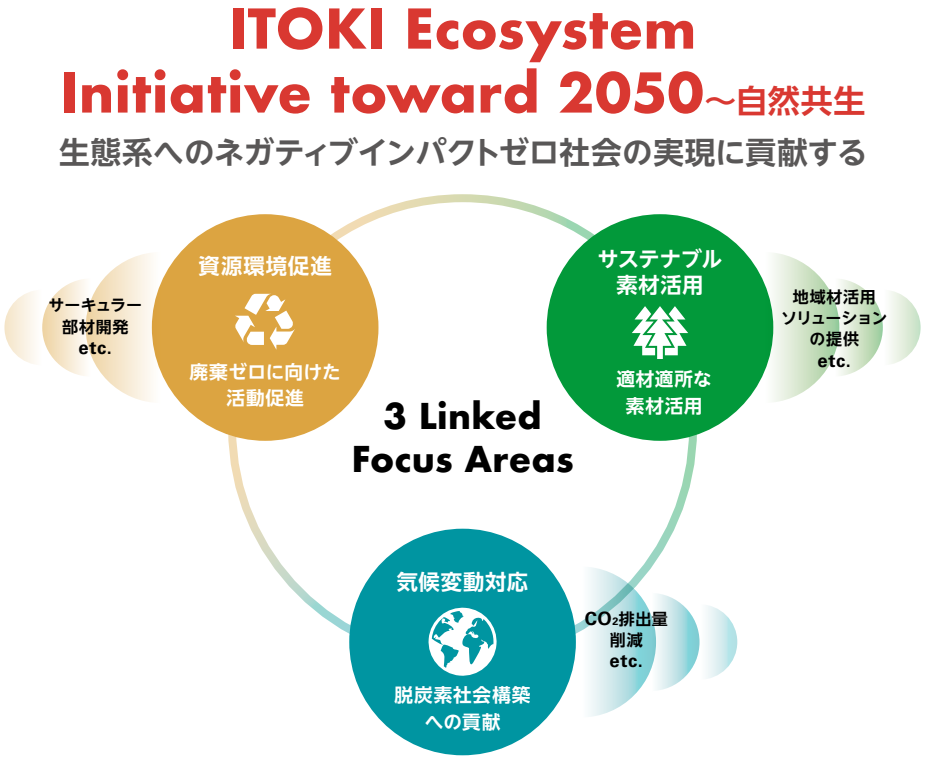
イトーキグループは、持続的な事業成長のために透明性・信頼性のある経営に努め、関連法規やコンプライアンスの遵守、情報セキュリティの徹底を行います。また、多様な外部視点を踏まえて、健全な事業を継続するためにステークホルダーとの対話を重視します。

# 環境への取り組み

## 基本的な考え方

イトーキグループは、2024年度を初年度とする中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」ESG戦略において、「気候変動対応」・「資源循環促進」・「サステナブル素材活用」の3テーマを軸に、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「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生」を掲げました。このイニシアチブであげる3つのテーマはそれぞれどこかで必ずリンクするものと考えており、私たちはこれらを重点領域として、地球環境保全に貢献するさまざまな事業活動を推進していきます。

➡ ESG方針、環境方針はWebサイトをご参照ください。




## イトーキのこれまでの取り組み

イトーキでは、1998年に初めて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「Econifa」の開始、低温塗装設備の導入、自家消費型太陽光発電の導入など、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 |
| 2023年 | • SBTコミットメントレターの提出 |

## 外部イニシアチブ

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チ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、気候変動イニシアティブ(JCI)への賛同、パリ協定が定める目標に科学的に整合する温室効果ガスの削減目標(SBT)の認証取得に向けたコミットメントレター提出など、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。

## SBTiに準拠した2030年目標の見直し

イトーキグループでは、脱炭素社会の実現に向け、従来より掲げてきた2030年の$CO_2$排出量の削減目標を、国際的イニシアチブであるSBTiの基準に準拠する値へ2023年に見直しを行いました。新目標では、基準年を2013年度から2022年度に変更し、2030年までにScope1およびScope2の温室効果ガス排出量については2022年度比42.7%減、Scope3については2022年度比25.0%減としています。これまで算定に含まれていなかったグループ会社も加え、よりグループ一丸となって取り組みを進めていきます。

## イトーキグループの中期環境計画2026

中期環境計画2026の3ヵ年計画では、一定の効果が見込まれる項目についてはモニタリング項目とし、ターゲットを絞り込んだ目標を設定し、着実に取り組んでいきます。2026年の$CO_2$排出量削減目標は2030年目標の50%を目指します。その他の項目については過去5年削減実績から目標および指標を設定しました。

➡ 中期環境計画2026の詳細はESGデータブックのP4をご参照ください。

### 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 BM実績 | 指標 | 単位 | 中期環境計画の目標 2024年 | 2025年 | 2026年 | 2030年 目標 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 気候変動 | $CO_2$排出量削減 (Scope1) | 6,081.2(t-$CO_2$) | 22年比 | % | -10.7 | -16.0 | -21.3 | -42.7 |
| | $CO_2$排出量削減 (Scope2) | 8,397.2(t-$CO_2$) | 22年比 | % | -10.7 | -16.0 | -21.3 | -42.7 |
| | $CO_2$排出量削減 (Scope3) | 255,050.3(t-$CO_2$) | 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-$CO_2$) | 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 | 水使用量削減 | 97,510.0($m^3$) | 22年比 | % | -9.0 | -17.2 | -24.6 | — |

※データの集計範囲は、単体、国内グループ会社18社、海外グループ会社2社としています。
※Scope1の都市ガスについてはノルマル換算の上$CO_2$排出量を算定します。
※Scope2の電気についてはマーケット基準で算定します。
※Scope3-1については精度を上げるため、一部重量換算により算定します。

### イトーキグループの中期環境計画2026（モニタリング項目）

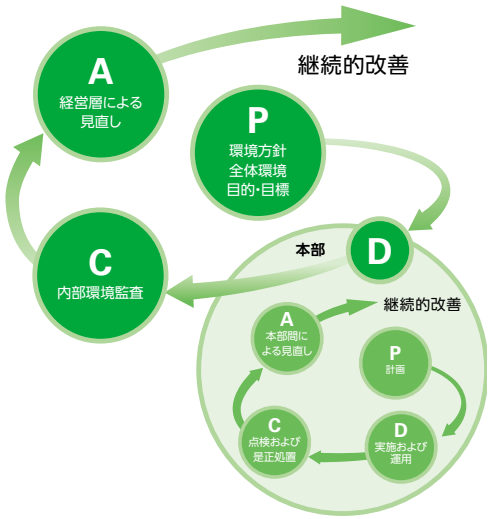
| 区分 | モニタリング項目 | 2022年 BM実績 | 指標 | 単位 |
|---|---|---|---|---|
| 気候変動 | 再エネ率 (グループ全体) | 2.6 | グループ会社含む全拠点における電力使用量に対する再生可能エネルギー使用量割合(再エネ電力含む) | % |
| | 再エネ率 (イトーキ単体) | 3.7 | イトーキ単体全拠点における電力使用量に対する再生可能エネルギー使用量割合(再エネ電力含む) | % |
| | $CO_2$排出量削減 (Scope1：売上高原単位) | 0.05 | 連結対象グループ実績を対象会社合計売上高で除算 | t-$CO_2$/百万円 |
| | $CO_2$排出量削減 (Scope2：売上高原単位) | 0.07 | 連結対象グループ実績を対象会社合計売上高で除算 | t-$CO_2$/百万円 |
| 資源循環促進・生物多様性 | 廃棄物排出量削減 (売上高原単位) | 0.05 | 産業廃棄物、一般廃棄物排出量合計値を連結対象会社合計売上高で除算 | kg/百万円 |
| | 水使用量の削減 (売上高原単位) | 0.80 | グループ会社含むデータ収集可能拠点における水使用量を連結対象会社合計売上高で除算 | $m^3$/百万円 |
| 有害物質の削減 | PRTR対象物質使用量削減 (売上高原単位) | 0.57 | グループ会社を含むPRTR対象物質取扱拠点の使用量合計を取扱対象会社売上高合計で除算 | kg/百万円 |
| | PRTR対象物質使用量削減 | 66,098.9 | 取扱量削減 | kg |
| | VOC使用量 | — | 調査対象6物質 | $m^3$ |
| | NOx,SOx排出量 | — | 拠点における排出場所において定期的観測したデータを集計 | kg |

※化学物質の使用量は削減が進み、「有害物質の削減」としてモニタリング項目にしました。化学物質の管理・削減の取り組みの詳細はWebサイトをご参照ください。

## 環境マネジメントシステム

イトーキグループは、継続的な環境改善活動を実践するため、「イトーキグループ環境方針」を定め、ISO14001による環境マネジメント組織(EMS組織)を構築しています。環境マネジメントシステムのPDCA活動によって「環境パフォーマンス向上」、「環境法規制遵守」を中心に効果的な取り組みを行っています。各組織におけるパフォーマンスの達成度等をレビューする全社内部監査および活動成果の客観性確保のため外部審査機関による審査を年1回実施することで、さらなる環境リスクの低減および環境コンプライアンスに努めています。

### 環境マネジメントサイクル



# 気候変動対応 —地球温暖化防止—

## 基本的な考え方

地球温暖化は、大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済活動や生活様式の変革を迫るものであり、地球環境を維持、改善していくために企業が取り組むべき喫緊の課題であると認識しています。昨今の顕著な温暖化事象や新技術開発を受け、2021年に設定した気候変動対応について、TCFD開示のフレームワークに沿って社内論議を重ねて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、新目標に向けて着実に推進していきます。

## ガバナンス

気候変動対応に関わる方針や戦略は、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マテリアリティ設定、中期環境計画、個々の対策の進捗状況などを立案・報告。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。マッピングは影響度と発生可能性の2軸で評価し、それぞれ重大、大、中、小の4段階で点数化。影響評価を大、中、小に分類しました。大と評価されたものは自動的にリスク・機会として特定。中の評価のうち9点がついたものは関係者内で議論の上、判断しました。右上図のリスク分析マップ内の①～⑧、右下図の機会分析マップ内の①～④が特定されたものとなります。

| 発生可能性 \ 影響度(財務および期間) | 小(1) | 中(2) | 大(3) | 重大(4) |
|---|---|---|---|---|
| 重大(4) | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 大(3) | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 中(2) | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 小(1) | 1 | 2 | 3 | 4 |

影響評価大：12-16点
影響評価中：4-11点
影響評価小：1-3点

リスク分析マップ

| 発生可能性 \ 影響度(財務および期間) | 小 | 中 | 大 | 重大 |
|---|---|---|---|---|
| 重大 | • 再エネ以外の電力利用によるコスト増 | | ⑤環境志向変化対応遅れによる収益悪化 | ①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増<br>②資材高騰による調達コスト増 |
| 大 | • 省エネ法厳格化による法令遵守困難 | | ⑥再エネ対応強化への設備投資増<br>⑦再エネ電力利用によるコスト増<br>⑧気候変動対応の開示不足による株価低下 | ③工場の災害被害による生産停止<br>④サプライチェーン断絶による生産停止 |
| 中 | | • 低炭素技術への投資額増 | | • 法令の厳格化による製造設備の使用制限<br>• 使用素材の制限 |
| 小 | | • 法令違反への対応費用増 | • 低炭素技術への投資失敗 | • 排水処理を伴う塗装の制約<br>• 高温による工場・倉庫内作業者の負担増 |

機会分析マップ

| 発生可能性 \ 影響度(財務および期間) | 小 | 中 | 大 | 重大 |
|---|---|---|---|---|
| 重大 | | | | ①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大 |
| 大 | | | • 積極的な気候変動対応と情報開示による企業価値向上<br>• 効率的な輸送手段の使用 | ②働き方の多様化に対する提案機会の増加<br>③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大<br>④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上 |
| 中 | | | • 高効率ビルへの移転<br>• ペロブスカイト太陽電池のオフィス内装活用の拡大 | • 異常気象に対する自社のBCP対策による事業強化<br>• BCP対策製品・サービスの販売拡大<br>• J-クレジットの新規顧客増<br>• 木質材料のオフィス内装活用拡大 |
| 小 | | | | |

## 戦略

特定したリスク・機会に対する対応策は、外部有識者と共に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

リスク分析マップで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℃シナリオ、物理リスクは4℃シナリオでそれぞれ対応策を検討しました。その結果、移行リスクに対しては「$CO_2$排出量削減のロードマップの実行」や「継続的な省エネ活動」など、物理リスクに対しては「BCPの定期的な見直し」や「重要部品の複数調達」などの対応策を策定しました。

### ●移行リスクの対応策

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.5℃ | 政策・規制 | 炭素税の導入 | 中期 | ①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増<br>②資材高騰による調達コスト増 | 大 | 5億円以上 | • $CO_2$排出量削減ロードマップの実行<br>• 継続的な省エネ活動<br>• サプライヤー協働による$CO_2$排出量削減<br>• 低炭素代替原料への切替 |
| | | エネルギーミックスの変化 | 中期 | ⑥再エネ対応強化への設備投資増<br>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 | • 使用量に見合った再エネ調達方法の検討<br>• 創エネ自社設備の拡大<br>• オンサイトPPAの導入 |
| | 市場 | 既存市場の縮小 | 中～長期 | ⑤環境志向変化対応遅れによる収益悪化 | 大 | 1,000万円以上～5億円未満 | • 市場変化の迅速かつ的確な把握<br>• 的確な顧客ニーズの情報収集 |
| | 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 | • 気候変動対策の取り組みの強化<br>• 取り組みの積極的な情報開示 |

### ●物理リスクの対応策

| 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4℃ | 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<br>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 | • BCPの定期的な見直し<br>• 重要部品の複数調達<br>• サプライヤーへのリスク対策要請 |

### ●機会と対応策

機会分析マップで特定した機会は、1.5℃と4℃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℃ | 製品・サービス | 気候変動を抑えるための行動変化 | 短期 | 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 | • 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 |
| | | 気候変動に備えるための行動変化 | 短～中期 | 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 | • 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 |
| 4℃ | 製品・サービス | 高温化した倉庫での作業回避 | 短～長期 | 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 | • 自動倉庫等製品の訴求力拡大 |
| | レジリエンス | 高温化した労働環境の改善 | 短～長期 | 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 | • 生産現場および納品現場等の労働環境の改善 |

※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

指標は、中期環境計画2026（目標項目）の中で$CO_2$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、水使用量削減の5項目を設定しています。この中で柱となるのが、移行リスクの対応策でもある$CO_2$排出量削減です。Scope1、2、3ごとに、それぞれ2030年の削減目標に向け、中期環境計画2026に取り組んでいきます。

### ●2023年度のKPIと実績

2023年度の$CO_2$排出量削減目標（Scope1～3の合算）として掲げた、2013年度比12％削減に対し、結果は8.5％削減となりました。

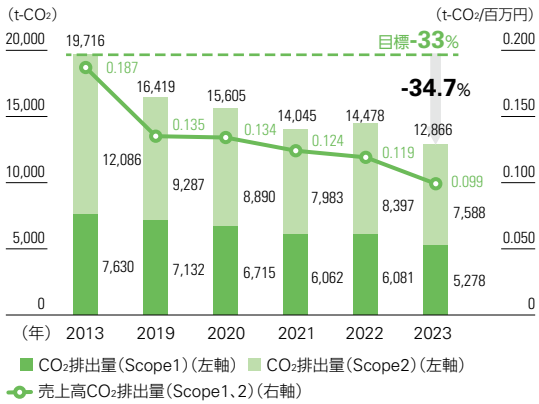
それぞれの実績内容については下記をご覧ください。

➡ 2023年度の報告対象はESGデータブックのP15をご参照ください。

### ●Scope1、2の実績

Scope1、2については2013年度比33％削減の目標に対し、結果は34.7％削減となり目標を達成しました。また、売上高原単位当たりの$CO_2$排出量については、2013年の0.187t-$CO_2$/百万円より、0.088減少し、0.099t-$CO_2$/百万円となりました。Scope1、2削減の具体的な取り組みについては次ページにて紹介します。

$CO_2$排出量、売上高$CO_2$排出量（Scope1、2）




※$CO_2$排出量（Scope1,2）は、2023年から算定範囲に6社追加しています。

**2023年度のKPIと実績**

$CO_2$排出量（Scope1～3）の削減

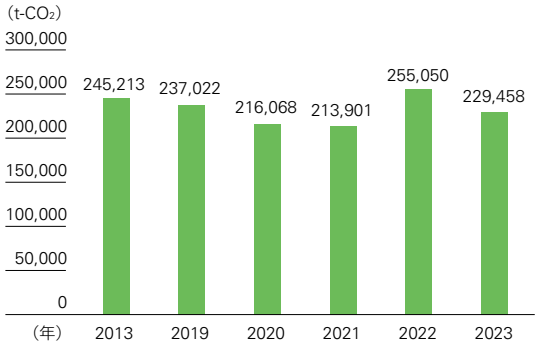
2023年度目標　2013年度比 12％削減

2023年度実績　2013年度比 8.5％削減

### ●Scope3の実績

2023年度のScope3の$CO_2$排出量は229,458t-$CO_2$となりました。2013年度比は6.4％削減になります。なお、Scope3の集計については、2022年に引き続き報告対象の見直しを行い、グループ会社6社を新たに算定に加えています。またカテゴリー1についてはグループ間の集計方法を是正し、2019年度のデータに遡って修正を行っています。

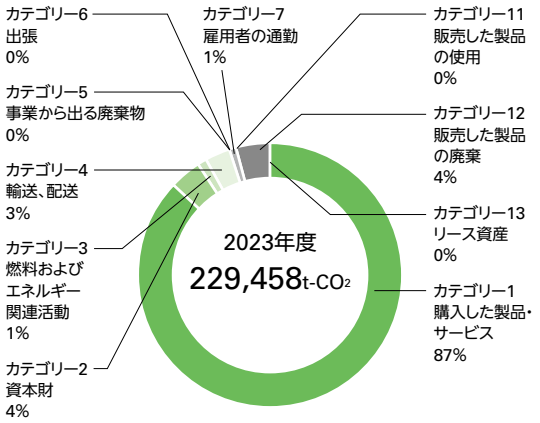
$CO_2$排出量（Scope3）




### ●Scope3のカテゴリー別排出量割合

2023年度におけるScope3のカテゴリー別$CO_2$排出量は、カテゴリー1の「購入した製品・サービス」が最も多く、全体の82.3％を占めています。$CO_2$排出量の削減を進めるためには、カテゴリー1に関わるサプライチェーンとの協働が重要であると認識しています。詳細数値はESGデータブックをご参照ください。

Scope3のカテゴリー別排出量割合



## 具体的な取り組み

イトーキグループでは2050年カーボンニュートラルを達成するため、バリューチェーン全体で関係するみなさまと協働しています。中期環境計画を単年度目標に落とし込み、それぞれの分野で$CO_2$排出量削減活動に取り組んでいます。ここでは主な部門での具体的な取り組み事例をご紹介します。

バリューチェーンはP75をご参照ください。

### ●製造部門の取り組み

イトーキグループでは、ポストコロナにおけるオフィストレンドの変化、ペーパーレス化等の影響を考慮し、生産性向上を目的として生産ラインの再編を実施。これに加え、各製造部では工場内照明のLED化、粉体塗装の導入、低温乾燥への変更によりエネルギー効率の向上に取り組んでいます。併せて、オンサイトPPA方式による太陽光発電システムを導入することで再エネの促進を図り、さらなる$CO_2$排出量削減に取り組んでいきます。



APセンターのオンサイトPPA方式による太陽光発電システム（2023年2月稼働）

### ●物流部門の取り組み

貨物の委託物流量が3,000万トンキロ以上あるイトーキでは、運送ドライバーの労働時間に上限が課される「物流2024年問題」は対応すべき重要課題です。この課題に対応する為、2023年8月に「イトーキ東京ロジスティクスセンター」および「イトーキ東京BASE」を開設しました。ここでは首都圏における配送効率130%向上の目標を設定。倉庫の効率的な運用、配送時間の短縮、トラック稼働率の向上を目指しています。



イトーキ東京ロジスティクスセンターが入る物流倉庫

### ●ESG推進プロジェクト

2022年7月より開始された「ESG推進プロジェクト」をより実効性の高い活動とするため、各本部が目標に対する施策を検討し、社長をはじめとした社内取締役にレビューする仕組みに変更しました。12月には年間総括として進捗報告会を行いました。これと併せて$CO_2$排出量削減に資するスモールプロジェクトを推進し、最終的に各部門において事業化に向けて取り組むことを確認しています。ESG推進プロジェクトは2023年末で発展的に解消し、関係各部の活動に引き継がれています。



ESG推進プロジェクトの進捗報告会

### ●サプライチェーンの取り組み

サプライヤーのみなさまには、年初に開催している方針説明会等を通じて、イトーキの取り組みをご理解いただく機会を設けてきました。2023年度はイトーキに納入する部材、資材ごとの重量データを提供いただき、$CO_2$排出量Scope3のカテゴリー1「購入した製品・サービス」の算定において数値の精度向上を行いました。今後は情報提供いただく対象サプライヤー数を拡大し、より一層の精度向上を目指していきます。

サステナブル調達はP89をご参照ください。

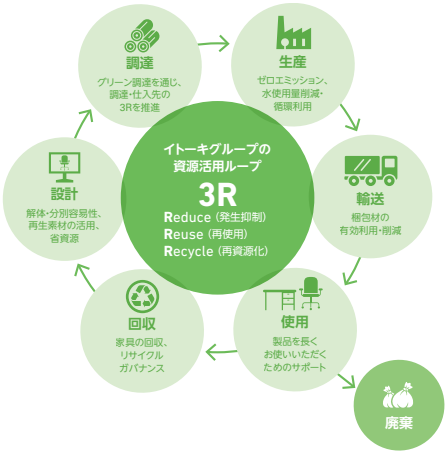
**今後の課題**

現在Scopeの算定は環境省が定める「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン（ver.2.4）」に沿って算定しています。今後は重量データに加え製造段階における$CO_2$排出量算定のための情報の提供に向けてサプライヤーのみなさまとコミュニケーションを深化させ、より精緻な排出量把握に取り組んでいきます。

# 資源循環促進 —資源の有効活用—

## 基本的な考え方

自然豊かで持続可能な社会を未来に引き継ぐため、天然資源の利用を抑制しながら、今ある資源を有効に活用することが求められています。イトーキグループではこの考えのもとで製品のライフサイクル(調達、設計、生産、輸送、使用、回収、廃棄)全体において資源の有効活用を行うための3R(リデュース、リユース、リサイクル)や製造段階における水使用量の削減を実施しています。こうした取り組みを通して環境負荷が低減される循環型社会を目指していきます。




## 目標と実績

廃棄物量は使用済み家具の引き取り増、物流センター集約、オフィスリニューアル等により売上高原単位前年比は、1%の削減目標に対し6.8%増加しました。水使用量は粉体塗装導入等により売上高原単位前年比は、1%の削減目標に対し25.6%削減しました。

| | 単位 | 2022年 | 2023年 | 前年比 | 増減率 |
|---|---|---|---|---|---|
| 廃棄物量 | t | 6,003 | 6,903 | | |
| 売上高原単位 | $m^3$/百万円 | 0.050 | 0.053 | 106.8% | 6.8% |
| 水使用量 | $m^3$ | 97,510 | 78,132 | | |
| 売上高原単位 | t/百万円 | 0.804 | 0.598 | 74.4% | -25.6% |

➡ 詳細はESGデータブックのP11をご参照ください。

## 具体的な取り組み

### ●廃棄物の削減

滋賀工場では、徹底した分別廃棄により選別したポリエチレン系の梱包材を、専用の造粒機によりペレット化することで有価物に置き換えています。2023年は3.3tの廃棄物削減に貢献しています。


導入した造粒機


ペレット

### 2023年度のKPIと実績

廃棄物の削減(産業廃棄物・一般廃棄物)

| 2023年度目標 | 前年度比(原単位) | 2023年度実績 | 前年度比(原単位) |
|---|---|---|---|
| | 1%削減 | | 6.8%増加 |

水使用量の削減

| 2023年度目標 | 前年度比(原単位) | 2023年度実績 | 前年度比(原単位) |
|---|---|---|---|
| | 1%削減 | | 25.6%削減 |

### ●水使用量の削減

イトーキグループでは水使用原単位削減目標を設定し、粉体塗装導入による水使用量削減や雨水の積極的な再利用を行う等、生産工程における水資源(水道水、地下水、工業用水)の利用量の削減に取り組んでいます。

## TOPIC

### 中古家具の海外寄付の継続実施

NX商事様と連携し、リユース可能なオフィス家具をカンボジアの官公庁や医療機関、教育機関等に寄付する取り組みを継続実施しています。オフィスリニューアルや移転等で不要になったオフィス家具から使用可能な家具を選別し、通算40ftコンテナ換算で15基分、2,200点を寄付。この取り組みにより、カンボジア王国より感謝状をいただきました。



### チェアの張地廃材を活用したノベルティポーチ

チェア工場を見学した社員が、廃棄されている張地がもったいないと考え、何かできないかと製造部門と共同でノベルティに使用するためのポーチを製作しました。縫製は、チェア工場縫製班が行っていますので頑丈に仕上がっています。廃棄物削減に貢献するとともに、お客さまにも喜ばれています。



## 今後の課題

廃棄物処理のさらなる削減、水資源の保全と有効活用が資源循環を促進するための課題になります。廃棄物リサイクル量の向上、工場の工程改善による水使用量の一層の削減等、先行的な取り組みを水平展開し、資源の有効活用を高め、資源循環、さらにはサーキュラーエコノミーの実現を目指します。

# サステナブル素材の活用 —ものづくり—

## 基本的な考え方

イトーキグループでは、ものづくりを進める上で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。持続可能で環境に配慮した調達をベースとして製品の企画、設計段階での環境配慮等に関する評価を行い、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多様な環境負荷の低減を考慮したものづくりを行っています。

➡ グリーン調達はWebサイトをご参照ください。

## 目標と実績

2023年度は、目標である「環境配慮型製品の販売促進」に対し、「環境配慮型製品の定義と基準の再設定」および「環境配慮型製品の開発」を行いました。それぞれの内容については、以下の具体的な取り組みにてご紹介します。

## 具体的な取り組み

### ●環境配慮型製品の定義と基準の再設定

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います。環境課題が年々深刻化していく中、これからも地球環境への負荷を低減していくために、当社独自の指標として環境配慮型製品の定義と基準を見直し、再設定しました。新基準では、環境配慮のためにイトーキが大切にしている「温室効果ガスを減らす」「少ない資源で作る／リサイクルする」「廃棄物を出さない」「有害物質を出さない」「使うエネルギーを減らす」という5つの指針を設けました。

**イトーキ環境配慮型製品 5つの指針** この指針に基づいて、社内認定しています。

| | Level 1 | Level 2 | Level Gold |
|---|---|---|---|
| 温室効果ガスを減らす | | • 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 | • 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 |
| 少ない資源で作る リサイクルする | • リサイクルされた素材を使う<br>• 製品の分解、分別ができる<br>• 単一素材で構成する | | • 先進的な素材や製造方法を使う<br>• 先進的なリサイクル手法を採り入れている |
| 廃棄物を出さない | • 部品交換などにより、棄てずに長く使う仕組みがある<br>• 過剰な梱包／包装をしない | | • 先進的なリユース／リペアの取り組みがある<br>• 分解の方法が公開されている<br>• 製造で出る廃棄物が少ない |
| 有害物質を出さない | • ホルムアルデヒドの放散を減らす<br>• 安全な塗料、塗装方法を使う | | • VOCの排出を減らす<br>• FSCなど認証木材を使う |
| 使うエネルギーを減らす | • 製品ライフサイクル全体で使うエネルギーを減らす | | • 先進的な地産地消の取り組みがある |

• 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の詳細はWebサイトをご参照ください。

### 2023年度のKPIと実績

| | |
|---|---|
| 2023年度 目標 | 環境配慮型製品の販売促進 |
| 2023年度 実績 | 環境配慮型製品の開発 1件<br>環境配慮型製品の定義と基準の再設定 1件 |

### ●環境配慮型新製品の開発

再生素材を積極的に採用した環境配慮型製品「リフェルト」を開発しました（2024年発売）。環境配慮の詳細は、身体を包み込む3D成形の背座シェルに、使用済みPETボトルを繊維まで戻しフェルト状に成形するプロセスを採用することで、製造時の二酸化炭素の排出量を大幅に低減しました。


リフェルト


背座シェル


PETボトルの再資源化

➡ リフェルトはWebサイトをご参照ください。

## 今後の課題

環境に対する要請が年々増している中、オフィス業界の働き方提案においても環境貢献に対する目的や役割を一層明確にしていくことが求められているため、従来の製品ラインアップから環境配慮型製品への切替を急ぐ必要があると考えています。環境配慮型製品の考え方を時代にあわせてアップデートし、イトーキの持つ技術力とデザイン力を掛け合わせることでサステナブルな働く空間づくりを推進していきます。

# サステナブル素材の活用 —生物多様性の保全—

## 基本的な考え方

森林は木材という資源を生み出すだけでなく、豊かで多様性のある生態系を育む生物多様性保全機能や、水資源の供給、$CO_2$固定による温暖化防止など、地球環境を支える重要な環境保全機能を担っています。イトーキは木材を製品化する企業として、森林保護に関する社会貢献活動の参画をはじめ、地域材や国産材を活用した製品の開発、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、「イトーキグループ環境方針」とは別に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。

➡ 生物多様性方針はWebサイトをご参照ください。

## 持続可能な木材調達

イトーキグループでは、オフィス家具や家庭向け家具をはじめさまざまな製品で木材を使用しています。「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、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。また、イトーキは2011年にFSC®・CoC認証を取得し、FSC®認証製品を販売しています。2015年には、別の国際的な森林認証ラベルであるPEFC・CoC認証を取得しました。森林第三者認証製品は、適切に管理された森の木を使い、家具の材料調達～製造～販売の木材トレーサビリティが確保されている製品です。

## 具体的な取り組み

### ●新たな製品群「Feel So Wood」の公表

「目で見て触って心地の良さを感じる」をコンセプトに、イトーキが木を活かして作る新たな製品群「Feel So Wood」を公表しました。木を使った家具や地域材活用ソリューションの展開、木がオフィスワーカーに与える効果なども特設サイトでご紹介しています。

➡ Feel So WoodはWebサイトをご参照ください。



「Feel So Wood」の特設サイト

### ●3つの新製品を発売

Feel So Woodのコンセプトの下、3つの木質製品を発売しました。「Feels」は突板仕上げの不燃パーティション、「vertebra03 wood」は木製チェアでありながら執務姿勢に追従するメカニズムを持つワークチェアです。そして、「knot Work Wood」は天板に国産針葉樹のスギ材や国産広葉樹のナラ材を採用。炭素固定に加え伐採適齢期の材料活用で森林循環にも貢献しています。

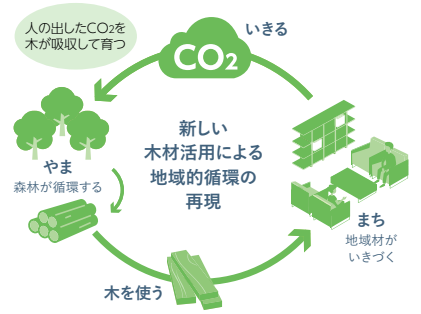
➡ プロダクトはWebサイトをご参照ください。



Feels

### ●地域材活用ソリューション「Econifa」（エコニファ）の継続展開

2010年より展開している、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、都市部の空間に提供するソリューションEconifaは、森林の適正な伐採や管理を活性化し、さまざま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の推進は、地球環境保護と社会的課題の解決に対し、多様な側面で貢献しています。2011年の「やまなし水源地ブランド推進協議会」に参画したことがご縁となり、公益財団法人オイスカ様と協働。その後シンポジウムの企画や展示会での訴求活動を10年間行ってきました。このオイスカ様より2023年12月に10年の永年継続会員表彰を授与いただきました。







➡ EconifaはWebサイトをご参照ください。

➡ オイスカ様についてはWebサイトををご参照ください。

## 今後の課題

イトーキはこれまで調達する木材の合法性を担保してきました。今後は合法性の確認とともに、国内外の森林資源の保全につながる環境影響度を評価し、調達精度を向上させる仕組みの導入や地域産材の活用による森林資源の保全の認知向上の取り組みを強化することを検討しています。イトーキは森林資源を守り、生物多様性保全に貢献していきます。

# グループ会社の取り組み

### 基本的な考え方

イトーキグループでは環境マネジメントシステムを通じて各部門の環境改善活動の事例共有を行っており、部門、グループ各社の特性に合わせて取り組みを水平展開しています。グループ会社においても独自の環境改善活動を行っており、特に$CO_2$排出量削減に貢献しています。

## 具体的な取り組み

### ●伊藤喜オールスチール株式会社

伊藤喜オールスチール株式会社では、工場内照明のLED化、空調設備等の更新、製造工程の見直しによる省エネ活動を行っています。さらに工場建屋上にオンサイトPPA方式による太陽光発電システムの2024年6月の稼働に向けての設置の工事を進めており、再エネ率の向上を図っています。製造上発生する廃棄物については、単純廃棄ではなく、リサイクル業者様と連携し、大量に廃棄する包装資材をテーマパークのお土産袋に100％リサイクル。また、分別の社員教育を行い分別廃棄の徹底などを進め、1年間で26tの廃棄物を削減しました。

産廃業者とハウスメーカーが共同で実施している「子育て応援活動」に参画し、「木くず」をテーブルに再生させる活動を通じて子供たちに資源の有効活用や物を大事する心を養ってもらう等の社会貢献活動を積極的に行っています。



分別廃棄を示したボード



木くずから再生したテーブル

### ●イトーキマルイ工業株式会社・富士リビング工業株式会社

イトーキマルイ工業株式会社では、2023年3月よりオンサイトPPA方式による太陽光発電システムを導入しました。

富士リビング工業株式会社においても、2024年8月の稼働を目指してオンサイトPPA方式による太陽光発電システムの導入を進めています。



イトーキマルイ工業のオンサイトPPA方式による太陽光発電システム（2023年3月導入）

### ●新日本システック株式会社・株式会社シマソービ

新日本システック株式会社、株式会社シマソービの両社では、オフィスの設備更新による省エネ化を進めるとともに非化石証書による$CO_2$排出量ゼロ電力に契約を変更し、事業で使用する電力を100%再エネ化しています。

### ●三幸ファシリティーズ株式会社

三幸ファシリティーズ株式会社では事務所ビルの電力を非化石証書による再エネ電力に契約変更。さらに、営業展開エリアが都内であることを踏まえ営業車を全廃し、公共交通機関を使用した営業活動に転換することで大幅な$CO_2$排出量削減を実現しました。

### 今後の課題

イトーキを含めた各グループ会社での個々の$CO_2$排出量削減の取り組みが広がりつつありますが、これをグループ全体での取り組みに昇華させていく必要があると認識しています。今後はオフィスを中心に契約電力の再エネ電力化等の取り組みにより、グループ全体での再エネ率の向上を目指し$CO_2$排出量削減につなげていきます。

# 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「活き活き」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、および全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年に次の通り「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を行い人権方針に沿った改善に取り組んでいます。

**イトーキグループ人権方針(項目のみ)**

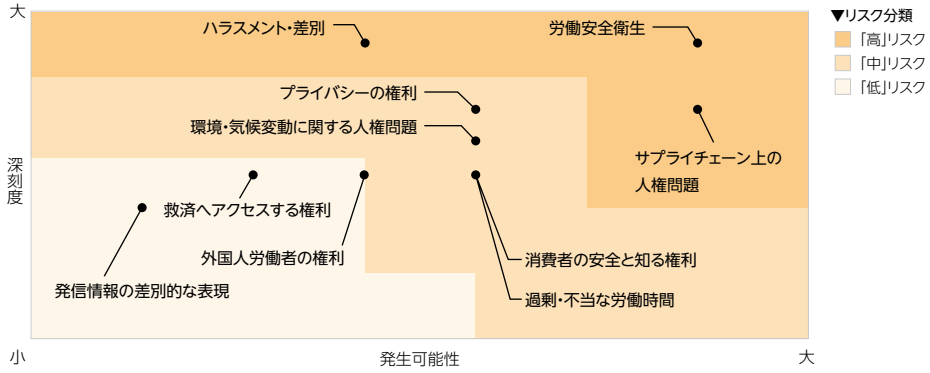
1.人権の尊重　2.差別の禁止　3.ハラスメントの禁止　4.従業員の基本的な権利の尊重
5.安心・安全への配慮　6.強制労働および児童労働の禁止　7.教育の浸透

➡ イトーキグループ人権方針はWebサイトをご参照ください。

## 人権リスク評価

過去に実施した「人権ワークショップ」(右記参照)で従業員から出た意見や、相談通報窓口に寄せられた情報から抽出した人権リスクについて、有識者のアドバイスを受けながら関係部門と協議し、人権リスク評価を行いました。その結果、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。これらについて全社リスク管理とも連携し、負の影響の防止・低減を進めます。今後もモニタリングを実施しながら人権リスク評価の見直しを行い、改善を続けます。

人権リスク評価マップ




## 具体的な取り組み

### ●人権教育、ワークショップの実施



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2021年より年に1回、人権尊重ワークショップを開催しています。2023年のワークショップでは、昨今の人権に関する事例を複数提示し、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ています。2023年は、全従業員の97%が参加しました。

その他、e-learningでの人権教育も2020年より毎年実施しています。

### ●相談窓口の設置

人権に関する懸念等を通報できるヘルプライン(内部通報制度)通報・相談窓口を設置しています。雇用や契約形態、国籍を問わず、イトーキグループで働く全役員、社員、契約社員、アルバイト、派遣社員、委託社員などの社外人財の方、そしてそれらすべての退職後1年目の方々も利用できる窓口として運用しています。

内部通報窓口についてはP105をご参照ください。

### ●役員ESG研修で「ビジネスと人権」を開催



年に2回、執行役員以上の役員を対象にESG研修を行っています。2023年はSDGパートナーズ代表取締役CEOの田瀬和夫様を講師に迎え『今企業に求められるビジネスと人権への対応』をテーマに研修を開催しました。今後も継続して、経営層をはじめ全従業員の人権教育を強化していきます。

### ●サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

人権や環境などに配慮した責任あるサプライチェーンの構築を目指し、2019年よりサステナブル調達ガイドブックを作成し、お取引先さまへアンケートを実施しています。

サステナブル調達はP89をご参照ください。

## 今後の課題

2021年から2023年にかけてイトーキ単体での人権デュー・ディリジェンス(人権DD)を実施しました。一方、当社は国内外に多くのグループ会社を持ち、人権DDの対象範囲拡大を課題の一つとして捉えています。今後は、人権DDのPDCAをしっかり回すとともに、グループ会社への展開も計画的に推進していきます。

# 労働安全衛生

## 基本的な考え方

労働上の安全確保は、企業の社会的責任の中でも特に重要な使命です。イトーキは、安全を最優先する企業体質の構築と、災害の不安なく働くことのできる安心・安全で快適な職場環境の整備に取り組んでいます。

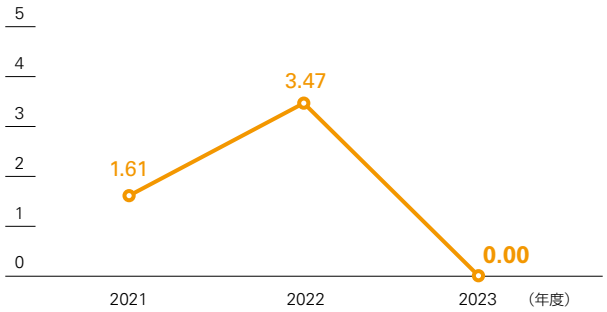
## 労働安全衛生

人が主役の環境づくりを提唱するイトーキは、社員が安全で安心して働ける職場環境を構築するとともに、健康の保持と増進に努めています。安全は企業活動の基本条件であることを全員が認識し、労働災害の防止を図ることを目的に安全衛生活動を積極的に推進しています。毎年、労働災害ゼロを目標に安全衛生活動を展開していますが、2023年は休業災害（休業1日目よりカウント）は0件だったものの、不休業災害は2件発生となりました。製造拠点では実際に起こったヒヤリハットを作業者目線の動画で再現し『現場危険体験動画』として共有することで災害防止に努めています。また営業拠点は安全衛生への認知度アップに努めており、通勤災害防止、オフィスでの転倒災害防止にも積極的に取り組みを行っています。



「現場危険体験動画」の一部

労働災害度数率※




※100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

## 労使関係の構築

企業としての将来ビジョンや重要課題をめぐって徹底した議論ができる健全な労使関係が、働きがいのある会社をつくるうえで不可欠だと考えています。この理念に基づき、一時金や申し入れに関する労使協議会だけでなく、代表取締役社長および全本部長揃っての拡大経営労使協議会から、各本部長個別あるいは各地区ごとの労使協議会に至るまで、さまざまな形で議論の場を設けています。また、各種テーマでの意見交換会のほか、社内のみならず他社との意見交換を労働組合と人事部門共同で行うなど、ともに視野を拡げて得た情報を人事施策の検討・議論に活かしています。その他、労使事務局定例会を毎週開催し、オープンかつタイムリーに情報や課題認識を共有するとともに、率直そして建設的に解決策を模索しています。



労使協議会





地区労使協議会



本部長労使協議会

### 2023年度のKPIと実績

休業災害／不休業災害

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2023年度目標 | 0件 | 2023年度実績 | 休業災害 | 0件 |
| | | | 不休業災害 | 2件 |

### 2023年 主な取り組み

- 全社安全衛生委員会の実施
- 事業場ごとの安全衛生活動
- 協力会社との災害防止協議会
- 安全標語・ポスターの全社募集
- 製造拠点、中・大規模営業拠点オフィスの安全監査実施







2023年の安全衛生標語ポスター（社長賞）

# サステナブル調達

## 基本的な考え方

イトーキは、研究・開発から調達、生産、廃棄までのバリューチェーンにおいて、サプライヤーや販売代理店のみなさまなど各ステークホルダーとの取り組みを通じて、社会課題解決に資する価値を創造していきます。

## 調達方針

イトーキグループは、サプライヤーのみなさまと労働環境および人権尊重に配慮するとともに、環境負荷低減と生物多様性の保全に向け、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調達方針を策定。この方針に沿ったグリーン調達も取り組んでいます。

➡ 調達方針およびグリーン調達はWebサイトをご参照ください。

## サステナブル調達の推進

イトーキグループでは、責任あるサプライチェーンの構築を目指しサステナブル調達を推進しています。2019年に人権、労働・安全衛生、環境、品質、情報セキュリティ、事業継続等について定めたサステナブル調達ガイドブックを作成。お取引先さまに配布し、ご協力をお願いするとともに、浸透状況を把握するため、2019年より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。

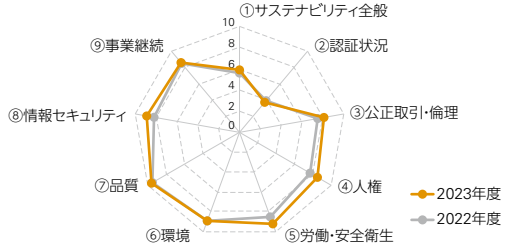
➡ サステナブル調達ガイドブックはWebサイトをご参照ください。

## 目標と実績

イトーキでは153のお取引先さまに調達アンケートを依頼、141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にも含まれます。対応状況把握率の目標85%以上に対し、実績は80.3%にとどまりましたが、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。なお、

イトーキ単体

| | 依頼 | 回答 | 調達額比 | 高リスク |
|---|---|---|---|---|
| 2021年度 | 150社 | 109社 | — | 0 |
| 2022年度 | 84社 | 75社 | 66.3% | 0 |
| **2023年度** | **153社** | **141社** | **80.3%** | **0** |




**2023年度のKPIと実績**

| | 2023年度目標 | 2023年度実績 |
|---|---|---|
| サステナブル調達の対応状況把握率 | 85%以上（調達額比） | 80.3%（調達額比） |

グループ会社のお取引先さまについては3年ぶりに調達アンケートを実施、250社から回答いただいています。

今後もイトーキグループ全体でサステナブル調達を推進していきます。

## 具体的な取り組み

### ●方針説明会

年度の始まりに主要なお取引さまを対象にした「取引先向け方針説明会」を開催しています。イトーキの方針説明や工場見学、懇親会を通して、双方の理解を深めています。

また、お取引先さまの品質意識の向上のため、グループ会社と共に合同発表会も毎年開催しています。

合同発表会はP74をご参照ください。





### ●パートナーシップ構築宣言

2023年にはパートナーシップ構築宣言を公表しました。これに基づき、お取引先さまへの労働環境の支援など新たな取り組みも開始します。

➡ パートナーシップ構築宣言はWebサイトをご参照ください。

### 今後の課題

近年、リスクが高まっている情報セキュリティやビジネスと人権への対応など、サステナビリティに対しての取り組み度合いはお取引先さまによってさまざまです。今後は、勉強会や相談窓口の設置など、お取引先さまへ適切なサポートを実施していくことを検討しています。

# 地域・教育への貢献

**基本的な考え方**

イトーキグループは、地域のみなさまおよび教育に携わっているみなさまとの対話や連携を通じて寄せられた期待・要望を受け、それに応えるべく、社会や教育に新たな価値を生み出し貢献していきます。

## 地域社会への貢献

### ●海×森 ボランティアで環境課題と向き合う

身近なところから環境問題を考えるきっかけを作るため、ボランティア活動を行っています。「海」企画では、葛西海浜公園の漂着ごみ拾いを、「森」企画では、国産材を使ったお箸づくり「木づかいプロジェクト」を実施。社員のご家族も含め、合計で34名が参加しました。木材や樹脂を製品に使用する企業として、今後も環境問題と向き合う機会をつくっていきます。




**■参加者の声**

- ニュースでマイクロプラスチックの話は聞いたことがあるが、実体験することで自分事として考えられるようになった。
- 森林について身近な箸を使って学べたのは非常に良かった。講義も難しくなく非常に分かりやすい内容だった。

### ●東西で森林保全活動

2009年より東京都「中央区の森」の間伐に協力しています。また、創業125周年を迎えた2015年には創業の地である大阪に「イトーキの森」を開設し、森づくり活動にも参画しています。2023年はコロナ禍で中止していた「イトーキの森」での間伐体験を4年ぶりに行い、社員23名が参加しました。今後も継続して、森林保全の活動に取り組みます。



### ●地域の環境をもっときれいに豊かに

イトーキグループでは、全国にある工場や物流センター内の緑化を行っています。また、これらの施設やオフィス周辺の定期的な清掃や各地域で実施されている清掃活動への参加など、地域の一員としての美化活動にも、積極的に取り組んでいます。




## 教育への貢献

### ●産学共同授業の開催

千葉商科大学の授業の一環として、日本の森林環境の課題を共有し、イトーキの国産木材活用事例やアフターコロナにおける新しい教育環境について授業を開催。250名を超える学生に対して、ワークショップ形式も交えながら、実践的な学びを提供することができました。今後も積極的に、産学共同授業を通して地域社会へ貢献していきます。



### ●高校生 SDGs学習の受け入れ

SDGsの教育現場への普及の支援として、訪問学習の受け入れを行っています。2023年は2校38人の学生を迎え入れ、オフィスの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、およびイトーキのサステナビリティ活動について紹介しました。



# ステークホルダー・エンゲージメント

| | 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力体制を構築する | 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 | • 日々の営業活動<br>• 展示会<br>• お客さま相談センター | • 日々の営業活動<br>• 全国代理店 社長会議<br>• 代理店様専用ウェブサイト | • 日々の調達活動 ➡P89<br>• 取引先説明会 ➡P89<br>• サステナブル調達 ➡P89 | • 株主総会<br>• 統合報告書<br>• 投資家向け説明会 ➡P20 | • 人事評価・面談 ➡P63<br>• 労使協議会 ➡P88<br>• ご家族見学会 | • 採用活動 ➡P66<br>• 共同研究<br>• 産学共同授業 ➡P90 | • 地域活動への参加 ➡P90 |

代表的な事例

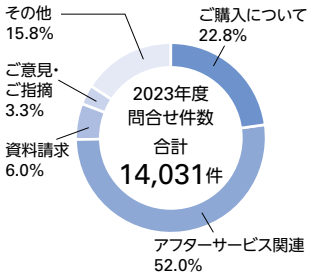
## ■ 社員とのコミュニケーション

イントラネット内に特設サイトを設置しています。社会課題の解決に向けた社員の身近な取り組みから部門としての施策までを幅広く紹介し、サステナビリティに関するコミュニケーションの活性化を図っています。




## ■ お客さまとの対話

お客様相談センターは、お客さま満足の維持向上を目指し、対応することを心掛けています。お客さまからいただく声を社内に共有し、商品・サービスの改善等、価値提供に活用していけるよう取り組んでいます。




## ■ 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。



## ■ ご家族見学会 ITOKI Family Dayの開催

2005年より開催しているご家族見学会では、イトーキ製品に触れたり、さまざまな企画を楽しんだり。社長・社員・ご家族が交流するなど、オフィスや工場がご家族で賑わう貴重な機会となっています。



## イトーキはサステナビリティを実現します

イトーキでは、マテリアリティとして「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」を掲げ、全社でサステナビリティ活動を推進してきました。2024年年初からはサステナビリティ部門が経営企画部傘下となり、経営とサステナビリティをいっそう融合させようとしています。さらに、イトーキの進むべき道を示した新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」では、「ESG戦略」を経営基盤の戦略として組み込みました。新たな中期経営計画を推進することで、サステナブルな社会の実現にこれまで以上に貢献するとともに、企業価値の向上を目指したいと考えています。

経営企画部
部長
**鈴木 美波子**

**Strengths Finder**
- 分析思考
- 親密性
- 調和性
- 内省
- 収集心

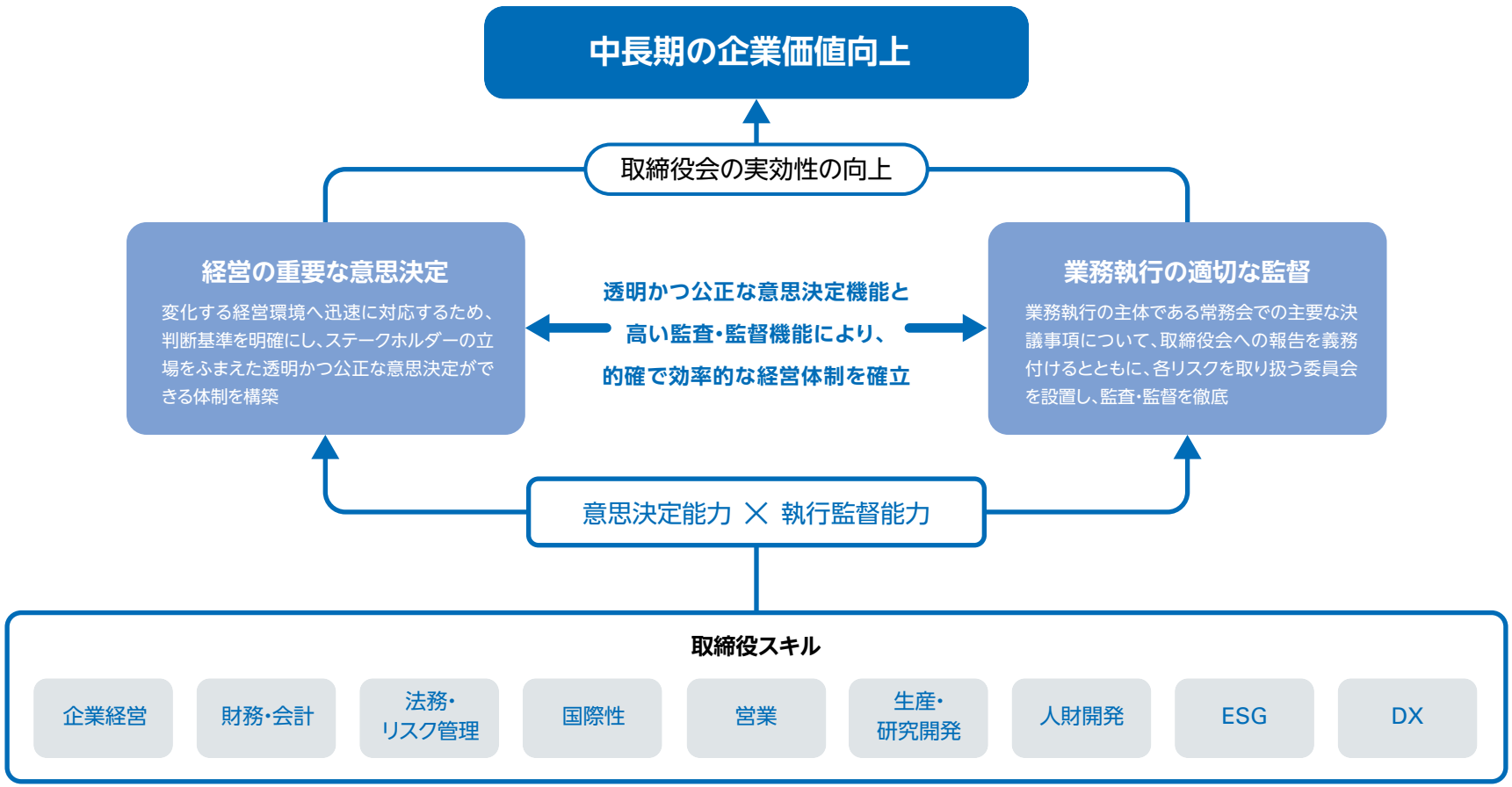


# コーポレート・ガバナンス

## 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。

### 長期利益を創出するフレームワーク



# 社外取締役鼎談

イトーキは、新中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」をスタートさせ、その目標達成に向けて、基盤となるガバナンスを強化しています。今回は社外取締役を務めていただいている永田氏、似内氏、坂東氏に、新中期経営計画策定での提言をはじめとしたガバナンス強化の取り組みをお話しいただきました。




## 外部の力を借りつつ、改革を推進し、実効性を向上

**永田**　長い歴史を振り返ると、当社は高い目標を掲げながら、それをなかなか達成できなかったことがありました。その要因はさまざまありますが、たゆまざる企業価値向上に向けて、社内での議論が不足していたことは認めざるを得ません。

そのような状態を脱するために行ったのが近年の構造改革プロジェクトです。イトーキの実力で本当にできることは何か、どういう風に改善していくべきかなどを検討し、外部の力も借りながら改革を推進してきました。その成果がはっきりとした形で表れつつある現在、真の意味でガバナンスの実効性は高まりつつあると言ってよいと考えています。

**似内**　私からは、取締役会における具体的なエピソードについてお話しさせてください。以前は、最終的な売上や利益など、「結果」の報告が中心でしたが、最近では、執行側である常務会などの議論のプロセスについても報告されるようになりました。このように執行側と取締役とが必要な情報を共有することにより、ポイントを踏まえた議論のできる取締役会が形成されてきたと感じます。ガバナンスの実効性向上は明らかに進んできたのではないかと思います。

**坂東**　私は社外取締役に就任して1年になります。イトーキの社外取締役として私への期待は男女共同参画の専門性であること、大学の経営もしていたこと、公務員として副知事や総領事など多様な経験を有していること、この3つが挙げられると考えています。活発な議論ができる取締役会が醸成されていることは実感していますので、私自身としては女性の人財育成、女性が活躍できる環境づくりという課題に対してのさまざまな提言により、ガバナンスの実効性向上に寄与できたのではないかと考えています。

## イトーキの企業価値向上を実感

**似内**　コロナ禍以降、人々の働き方が大きく変わるなかで、イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションとして掲げています。このミッションの真の実現のために、プロダクトの製造・販売を中心とする企業から、働き方や働く場に関する包括的なソリューションとしてお客さまに提案できる企業として、大きく進化してきたと思います。それが、財務面の数字にも顕著に表れてきたと思います。

そういう意味で、前中期経営計画における構造改革は二つの意義があったと思います。一つは、目標を超える成果を実現したことで自信を持てたこと、もう一つは社員のマインドセットが変わってきたことです。従来の業務プロセスを当たり前のものではなく、改善の可能性があるものと実感できたのではないでしょうか。また、売上より利益を重視する姿勢、付加価値重視の方針は、新中期経営計画にもつながっているものと思います。

**永田**　価値創造に関連する観点から、外部評価の一つとして株価が挙げられます。過去に1株あたりの純資産が1,200円でありながら、株

価が300円程度だった時期がありました。その後、構造改革プロジェクトの成果により利益が向上し、株価も上昇しました。かつては0.3倍程度だったPBR（株価純資産倍率）も1倍を超え、2024年4月現在では約1.7倍となり、外部からの評価も向上していると言えるでしょう。

私は株価を単なる現在の姿の反映ではなく、持続的な価値創造と成長を持続する未来への期待と捉えています。この期待に応えるためには、新中期経営計画で掲げた利益成長を達成するだけでなく、その後も持続的な成長を加速させていく必要があると考えています。

**坂東**　私も、会社全体としての成長については高く評価しています。一方で、グローバル展開の現状には改善の余地があると感じています。優れた製品やサービスを持っている企業なので、さらなるグローバル展開を進めていただきたいです。ただし、そのためには人財のスキルやノウハウの蓄積が必要であり、時間を要することも理解しています。現在の中期経営計画期間では間に合わなくても、次期に向けて着実に準備を進めていくことを期待しています。

## 株価、人的資本投資など多角的な視点から中期経営計画策定に提言

**永田**　今年から新しい中期経営計画がスタートしました。私たち社外取締役もそれぞれの立場や視点からさまざまな提言をさせていただきました。特に私は、自社のポジショニングを明確にするために、マーケットの状況を分析し、その中でどのように戦略を立て、売上高1,500億円の目標を設定したかについて議論しました。さらに、戦略、組織、人という視点から、人事制度改革についても意見を述べました。

また、中期経営計画の定量目標や配当性向40%を目指す点を考慮して、想定される理論株価についても議論しました。これは「資本コストと株価を意識した経営」を取締役会で議論していることの証左と考えています。

**似内**　私は取締役会の中で、重要度を増しているサステナビリティやESGなどの議論を通じて、長期的視点のとり方について度々発言をしてきました。新中期経営計画の策定プロセスにおいても、主要課題7flagsとESGとの関係性、「人の知恵が富の源泉」である現代社会における人の知恵を引き出すワークプレイスの在り方、人件費の約1/10に過ぎないオフィスなどのファシリティへの投資の有効性などについて意見を述べさせていただきました。このような中期経営計画策定プロセスでの議論を通じ、長期的な企業価値向上の基盤としてのESGの取り組みの方向性を打ち出せたのではないかと思っています。

**坂東**　私も似内さんと同様の視点で、人的資本に関して議論しました。その一つとして、エンゲージメント投資では有形の投資だけではなく、自身の成長実感につながる無形の投資も重要であると提言しました。さらに、国際人財に関しては短期的な成果を上げることにフォーカスするのではなく、根気強く中期的に取り組むべきであるということや、キャリア採用は専門人財の即時確保のために必要ではあるが、同時に社内での人財育成を怠ってはならないなどの意見を述べさせていただきました。

**永田**　総じて言えるのは、今回の中期経営計画の中には、社外取締役による議論の内容がしっかり反映されており、これまでの構造改革プロジェクト同様、その実現については大いに期待が持てると考えています。

## 課題解決に向けた取り組みが進むサステナビリティ

**坂東**　サステナビリティの中でも人財の取り組みはとりわけ重要なテーマと考えています。これに関連して、私がイトーキで非常に刺激を受けているのが、女性の継続的なキャリア・デベロップメントをサポートするコミュニティ「SPLi」の存在です。メンバーの皆さんとお話をすることで、女性活躍のために克服すべき課題を知ることができ、取締役会議論の活発化のためにも非常に有益です。また、そこでの交流を通じて、イトーキの中には、その能力がまだ十分に評価されていない、高い可能性を持った人財が豊富なことを実感しており、今後はこれらの人財が活躍する機会が増えることを楽しみにしています。

**似内**　環境課題に関する取り組みについてコメントすると、数年前と現在では活動や開示のレベルには雲泥の差があり、目線の高さ、開示の具体性といった面での取り組みが急速に進んできたと思います。業績の回復した今こそ、サステナビリティやESGへの長期目線の取り組みの条件が揃ってきたのだと思います。今後は、2050年ネットゼロへ向けた道筋を具体的に描くこと、会社のアイデンティティやミッションとリンクしたESGのストーリーをつくり上げていくことも必要と思います。取り組みのアピールよりも、着実に実績を積み上げていくことが、長い目でリスペクトを集めることになろうと思います。

**永田**　サステナビリティにおいては、ガバナンスも重要な問題です。どんな企業においても、ガバナンスに関連した最大の課題はサクセッションプランをどうするかです。現時点では、あくまで私見ですが、サクセッションプランは、まずは現体制で持続的な企業価値向上を実現し、その成功を継承していくために、次のトップに必要な資質などを抽出したうえで検討することが大切と考えています。目指しているビジネスモデルの姿からみて、現在の湊社長のようにITに明るいということは必要条件の一つと考えます。

そのうえで、外部招聘の場合なら、社長という人財に必要なのは未来のあるべき姿の助けになるビジネスオポチュニティを持っていることが重要だと考えています。一方で、内部昇格とする場合は、その人財に経営トップとしての必要な経験を積ませてから、就任させることが重要です。いずれにせよ、間違いのない選択をするために、必要な時間を十分にかけて検討していくことが大切です。社外取締役である我々も次世代の経営者の選択に貢献し、経営のバトンを次へしっかりと渡すことができればと考えています。

# コーポレート・ガバナンス体制

## 取締役会

2023年度開催回数 14回

イトーキでは、社外取締役3名を含む8名の取締役で取締役会を構成し、原則毎月1回開催される取締役会において、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、業務執行の監督を行っています。社外取締役は、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のない独立した立場で取締役会に出席し、長年の会社経営に関する豊富な経験と高い見識に基づき適切な意見表明を行うことにより、取締役会における経営監視機能を強化する役割を担っています。

## 監査役会

2023年度開催回数 13回

イトーキの監査役会は、常勤監査役1名と社外監査役2名（公認会計士と弁護士）の3名で構成され、原則毎月1回開催される監査役会において、監査に関する意見を形成するための協議・決議を行っています。監査役の役割として取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、会社が健全で持続的な成長を遂げ、良質なガバナンス体制を整えていくことだと認識して、取締役会では取締役が規定された責務を果たしているか、適法性監査にとらわれず必要に応じて妥当性も含め能動的・積極的に意見陳述をしています。

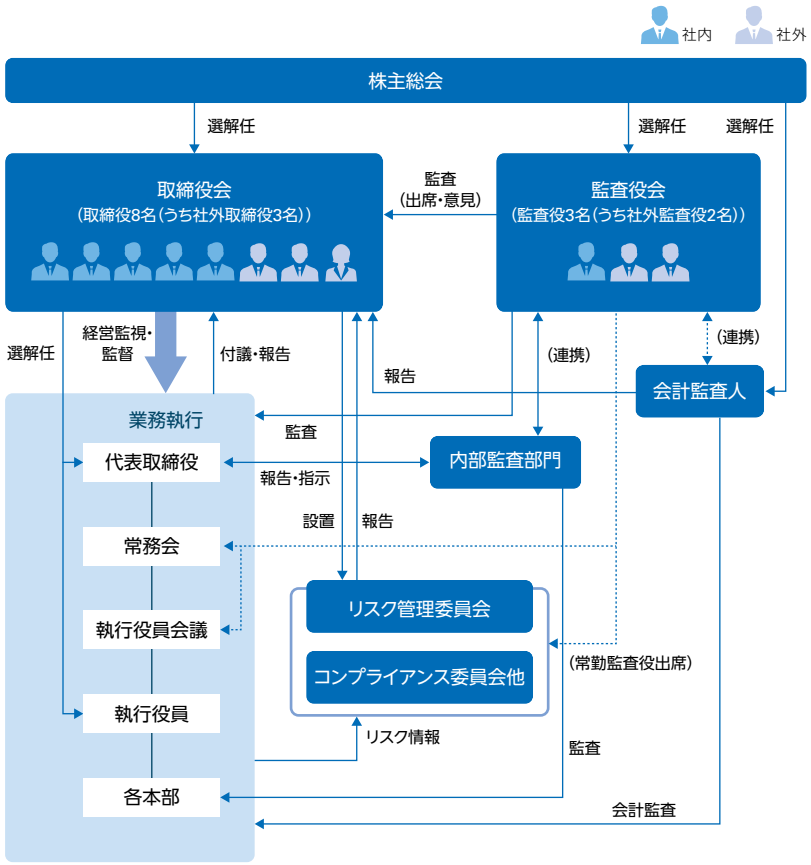
## 内部監査部門

2023年度常勤監査役への報告回数 年12回

業務の健全かつ適切な運営の確保を目的に、内部監査部門として監査部を設置。イトーキおよび国内外のグループ会社を対象として監査を実施しています。

経営者や取締役会、監査役会、常勤監査役へ監査報告を行い、内部監査の有効性・効率性を高めています。

### コーポレート・ガバナンス体制図




## 会計監査人

2023年度情報交換やレビュー 4回（四半期毎）

公正かつ独立的な立場から当社の会計監査を実施しています。

2023年12月期の当社の会計監査業務を執行した公認会計士は、有限責任あずさ監査法人の指定有限責任社員・業務執行社員2名と監査業務の補助者である公認会計士12名、およびその他25名です。

## リスク管理委員会

2023年度開催回数 2回

イトーキでは、リスク管理の実効性を確保するためにリスク管理委員会を設置しており、リスク管理に係わるリスクの評価および対応策の検討を行うとともに、個別事案の検証を通じて、全社的見地での予防措置が必要な場合の対応の決定をしております。

## コンプライアンス委員会

2023年度開催回数 2回

コンプライアンス委員会は、リスク管理委員会の下に置かれ、法令遵守やコンプライアンス意識の浸透を促進するための具体的施策の企画・立案・進捗管理・検証を担当します。また、不正行為の予防や社会的信頼の確保のために、内部通報窓口の運営も行っています。

# コーポレート・ガバナンス

## 取締役会

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ています。また、質の高い議論を行いう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執行兼務取締役と、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しています。原則毎月1回取締役会を開催し、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(中期経営計画・年度経営方針の策定など)
- 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)

## 監査役会

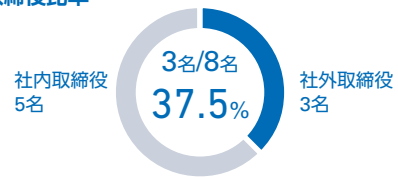
監査役会が定めた監査役監査基準、監査実施計画および職務分担に基づき監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。会計監査人からは監査計画の説明および定期的な監査実施状況の報告を、また、監査部から監査計画および監査実施状況の報告を受け、監査結果に対して意見書を提出するなど、会計監査人、監査部と連携の上、当社の状況を適時適切に把握する体制としています。また、必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

**年度における重点監査項目**

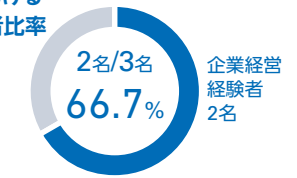
① コンプライアンス経営の推進
② 内部統制システム管理体制の整備運用状況
③ KAM(監査上の主要な検討事項)導入に関するコミュニケーション

## コーポレート・ガバナンスの特徴

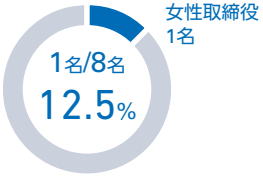
**社外取締役比率**



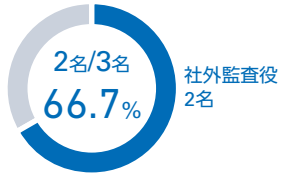

**社外取締役における企業経営経験者比率**




**女性取締役人数**




**社外監査役比率**




## 役員報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績に連動する変動報酬および(3)譲渡制限付株式報酬(非金銭報酬)からなります。(1)固定報酬は、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しています。(2)変動報酬は、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て、個人別の成績を加味した上で算出し、支給しています。個人別の成績は、担当領域ごとに事業別、機能別に設定した評価指標に基づいて評価しています。(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主のみなさまとの価値共有を図ることを目的に、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、役員在籍を条件に支給しています。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。

**2023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) | 392<br>(30) | 152<br>(16) | 220<br>(12) | 19<br>(1) | 10<br>(3) |
| 監査役(うち社外監査役) | 35<br>(12) | 29<br>(10) | 2<br>(1) | 3<br>(1) | 6<br>(4) |
| 合計 | 427 | 182 | 222 | 23 | 16 |

## 取締役会の実効性評価

イトーキは、コーポレート・ガバナンスを継続的かつ有効に機能させるために、毎年取締役会において議事運営や議題など取締役会全体の実効性について分析・評価を実施しております。評価においては、取締役会の実効性が有効なことを確認するとともに、さらに今後の取り組みについて課題を特定して、改善に向けて対応することで、取締役会の機能向上を図っています。

### 実施要領

| | |
|---|---|
| 対象者 | 2024年度の全取締役(8名)及び全監査役(3名) |
| 実施時期 | 2024年1月 |
| 実施方法 | • 取締役会実効性について議論し、評価<br>• 2023年度に課題として挙がった項目の実施状況を確認<br>• 担当取締役から進捗や今後の動向について説明<br>• 2024年度の課題を特定 |
| 特定した課題 | • 社外取締役・監査役の機能の充実<br>• 取締役会でのリスク管理のレビュー<br>• ESGへの対応<br>• 人財多様化の推進 |

### 2023年度の課題と取り組み

| 2023年度に特定された課題 | | 2023年度の取り組み |
|---|---|---|
| ESGへの対応 | • ESGのSの領域にフォーカスし、活動を積極開示(似内社外取締役)<br>• ESGのGに対して各取締役の多様な観点で知見共有(湊代表取締役社長) | 2023年 5月 ESG推進プロジェクト報告(取締役会)<br>2023年 7月 取締役・監査役情報連絡会 発足<br>2023年 11月 ESG役員研修<br>2023年 12月 職務権限分掌規程改訂決議(取締役会) |
| 取締役会への適切な情報提供 | • 安全・品質を重視した商品供給体制(船原取締役[当時])<br>• 品質保証、QMS、環境中期経営計画におけるリスク・機会・戦略の達成状況などの課題に対する議論拡充(福原常勤監査役[当時])<br>• 新商品や新規事業の情報、グループ会社の経営状況(牧野取締役[当時])<br>• 同業他社の動向(松井社外監査役[当時]) | 2023年 5月 新商品開発状況報告(取締役会)<br>2023年 9月 イトーキ品質保証報告(取締役・監査役情報連絡会)<br>2023年 12月 関係会社動向報告、同業他社動向報告(取締役・監査役情報連絡会) |
| ブランド力の向上 | • 企業価値メッセージの発信強化によるブランド力向上(永田社外取締役) | 2023年 12月18日~22日 日本経済新聞 1面広告 |

### 取締役会におけるディスカッション抜粋 (中期経営計画策定)

| 社外取締役からの質疑・提言 | 応答 |
|---|---|
| 2026年の売上・利益目標に到達するために、具体的にどのような戦略を描いているか。 | • 前中期経営計画の3年間で事業の拡大が収益向上につながり、さらに提供する付加価値に対して適正な利益を得るといったマインドセットが変化した。今後3年間で営業人員20%増を予定しており、より高い目標を掲げて事業体制を強化する。<br>• この3年間で体質改善が進み収益性が向上した。さらなる改善に向けてワークプレイス事業の中でも特に工事商品領域のリソースを強化する。 |
| 人的資本投資の充実はオフィス改善のモチベーションに寄与するだけでなく、イトーキが提供する商品・サービスがお客さまの働く環境投資やエンゲージメント投資につながっているという観点からも非常に重要である。 | • XORKを見学される経営者が2021年比で4倍に増加していることからも、オフィス投資への意識変化が起きていると捉えている。イトーキではオフィス改修を継続的に実施しているが、採用やエンゲージメント調査など多くの指標でオフィス投資の効果が確認されている。ファシリティに投資することは人的資本経営に寄与し、我々のビジネスそのものが経営課題のサポートとなる。 |
| エンゲージメント投資では有形の投資だけではなく、自身の成長実感につながる無形の投資も重要である。 | • 女性活躍推進コミュニティ「SPLi」や、真のダイバーシティ・グローバルに対する理解を深め活躍できる人財に育つプラットフォーム「API」を発足させた。2024年からは人事制度改革により、社員一人ひとりのモチベーションを向上させ能力の最大化を図る。今後3年間でエンゲージメントを含む人的資本投資は100億円を計画しており、加えて2024年は過去最高の賃上げを行う。 |
| 株価は持続的な価値創造と成長を持続する未来への期待と捉えている。中期経営計画で掲げた利益成長を達成するだけでなく、持続的な成長を株式市場に示す必要がある。 | • 今後3年間のキャッシュアロケーションは、前中期経営計画の3倍以上の650~750億円のキャッシュ創出を前提に、戦略投資・R&D・設備投資に400億円、人的資本投資に100億円を確保し、併せて株主還元も拡充する。配当性向はキャッシュポジションや財務状況を考え、段階的に40%に引き上げる。 |

## 取締役の多様性（ボード構成）

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ております。また、質の高い議論を行いう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おります。なお、社外取締役3名のうち2名は、他社で経営経験を有しており、1名は、行政、教育分野でリーダーシップの経験を有しております。

### 社外取締役の選任理由

| 氏名 | 選任理由 |
|---|---|
| 永田 宏 | 会社経営に関する豊富な経験と高い見識を当社の経営に反映していただくために社外取締役に選任しています。同氏は独立した立場で取締役会に出席し、適切な意見表明を行うことで、取締役会の経営監視機能を強化する役割を担っています。また、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。 |
| 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当社の経営に反映していただくために社外取締役に選任しています。また、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。 |
| 坂東 眞理子 | 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、特にダイバーシティ推進や人財育成について専門的な観点から有益なご意見やご指摘をいただくとともに、独立的な視点で経営監視を実施していただくために社外取締役に選任しています。また、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、独立役員に指定しています。 |

### 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。 |
| 人財開発 | 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、人財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。 |

### 取締役・監査役のスキルマトリックス

| 取締役・監査役 | 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 | 人財開発 | ESG | DX |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 取締役 | 山田 匡通 | ● | ● | | ● | ● | | | ● | |
| | 湊 宏司 | ● | | | ● | ● | | | ● | ● |
| | 森谷 仁昭 | ● | ● | ● | ● | ● | | | ● | |
| | 風 直樹 | ● | | | | ● | ● | | | |
| | 品田 潤生 | ● | | | | ● | | | | |
| | 永田 宏 | ● | | | ● | ● | | | | |
| | 似内 志朗 | ● | | | ● | | | | ● | |
| | 坂東 眞理子 | ● | | ● | ● | | | ● | ● | |
| 監査役 | 船原 英二 | | | | | | ● | | ● | |
| | 石原 修 | | | ● | ● | | | ● | | |
| | 白畑 尚志 | | ● | | ● | | | | | |

## 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。

1. 現在または過去10年間において当社、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

## 社外取締役(社外監査役)のサポート体制

イトーキは、取締役、監査役には、その就任時また、就任後も、自らの役割を認識してその役割・責務を適切に果たせるように、外部講習を含む必要な機会を提供し、費用面を含めサポートすることを基本としています。その支援体制は、以下の通りです。

1. 取締役、監査役は、取締役会・監査役会等重要な会議にて、活発な議論をするのに必要な情報を共有しています。
2. 新任社外取締役、社外監査役は、就任時に、当社事業内容の説明ならびに主要拠点の視察を実施しています。
3. 取締役、監査役を対象にコーポレート・ガバナンス、コンプライアンススキル向上のため、年1回以上のコンプライアンス研修を行っています。

# コーポレート・ガバナンス

## グループ・ガバナンス

グループ会社に対し、中期経営計画および年度計画達成のために必要な支援・指導を行っているほか、グループ各社の取締役会に出席し、規程・基準に基づく報告・決議がなされているかのチェックや監査活動などを行っています。今中期経営計画においては、グループシナジーおよびグループ連結経営強化実施のために、販売グループ会社は営業本部、製造グループ会社は生産本部が管掌するなど、機能別管掌本部制に移行致しました。また、イトーキとの事業上のシナジー発揮を目的として、情報共有やチェックや助言を行うために、イトーキ内にて部門長経験のある管理職社員や経理・財務の専門知識を有する社員が、グループ各社の非常勤取締役や監査役に就任するなど、グループ全体のガバナンス強化を図っています。

## 内部統制についての考え方

**内部監査**　事業年度ごとの監査計画に基づき、イトーキおよび国内外のグループ会社を対象として業務執行が法令や社内規程に則って適正に行われているか、リスクが有効に管理されているかなどについて監査を実施しています。また、金融商品取引法に基づく「内部統制報告制度」の独立的評価部門として、イトーキグループ全体の有効性を評価しています。経営者および取締役会への定期的な監査報告を実施するとともに、監査役会および会計監査人との情報の共有を適宜行い、さらに常勤監査役には内部監査部門から監査結果を報告するなど、内部監査の有効性・効率性を高めています。

**内部統制システム（会社法）**　イトーキは、2006年5月31日開催の取締役会で決議された「内部統制システム構築の基本方針」に基づき、取締役の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制整備に努めるとともに、内部統制システムの運用状況を定期的に確認し、改善することで、実効性のある内部統制システムの構築を図っています。

**内部統制システム（J-SOX法）**　金融商品取引法に基づく財務報告にかかる内部統制報告制度（J-SOX法）への対応については、2009年1月より「内部統制監査部門」と「内部統制推進部門」を設置し、イトーキグループの財務報告の信頼性・適正性を確保するために必要となる体制の整備・運用に努めています。

## 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発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。2023年度は、5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**（2023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 | 25 | 437 |
| 非上場株式以外の株式 | 20 | 2,093 |

**売却銘柄数および連結純資産比率の推移**

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 2022年 | 2023年 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 売却銘柄数（株数） | 6 | 0 | 12 | 14 | 3 | 5 |
| 連結純資産比率（%） | 5.5 | 6.8 | 3.9 | 4.1 | 3.5 | 3.8 |

## 買収防衛策

イトーキは、当初2008年3月28日開催の第58回定時株主総会において株主のみなさまのご承認をいただき、買収防衛策を導入しています。当社株式に対する大量取得提案が行われた際に、当該大量取得行為に応じるべきか否かを株主のみなさまが判断し、あるいは当社取締役会が株主のみなさまに代替案を提案するために必要な時間および情報を確保するとともに、株主のみなさまのために大量買付者と協議・交渉等を行うことなどを可能とすることにより、当社の企業価値・株主共同の利益に反する大量取得行為を抑止することを目的としています。

# 役員一覧

## 取締役



代表取締役会長
### 山田 匡通

所有する株式の数　827,627株
取締役会出席状況　13回／14回

1964年 4月　旧(株)三菱銀行入行
1991年 6月　同行取締役
2000年 6月　同行専務取締役
2002年 9月　旧 三菱証券(株)代表取締役会長
2004年 6月　旧 東京急行電鉄(株)常勤監査役
2005年 6月　当社取締役就任
2007年 6月　当社代表取締役会長就任(現職)



代表取締役社長
### 湊 宏司

所有する株式の数　57,398株
取締役会出席状況　13回／14回

1994年 4月　日本電信電話(株)(NTT)入社
2008年 7月　サン・マイクロシステムズ(株)入社
2010年 6月　日本オラクル(株)カスタマーサポート統括
　(サン・マイクロシステムズ(株)との経営統合)
2015年 6月　同社執行役員社長室長
2018年 8月　同社執行役副社長最高執行責任者(COO)
2019年 8月　同社取締役執行役副社長最高執行責任者(COO)
2021年 9月　当社入社 顧問
2022年 3月　当社代表取締役社長就任(現職)



取締役常務執行役員
(管理本部長)
### 森谷 仁昭

所有する株式の数　35,025株
取締役会出席状況　14回／14回

1982年 4月　旧 (株)第一勧業銀行入行
1988年 7月　旧 日本輸出入銀行出向
2007年 4月　(株)みずほ銀行個人企画部長
2011年 1月　当社入社 執行役員管理本部副本部長
2012年 1月　当社執行役員管理本部長
2015年 1月　当社常務執行役員管理本部長
2021年 3月　当社取締役常務執行役員管理本部長(現職)



取締役常務執行役員
(営業本部長)
### 風 直樹

所有する株式の数　53,604株
取締役会出席状況　11回／11回

1986年 4月　旧 (株)イトーキ入社
2007年 1月　当社東京西支店長
2016年 1月　当社執行役員東京支社長
2018年 1月　当社執行役員Knoll事業統括部長
　Knoll Japan(株)代表取締役社長
2021年 1月　当社常務執行役員営業本部長
2023年 3月　当社取締役常務執行役員営業本部長(現職)



取締役常務執行役員
(企画本部長)
### 品田 潤生

所有する株式の数　6,882株
取締役会出席状況　11回／11回

1985年 4月　旧 (株)イトーキ入社
2006年 7月　当社東京東販売部港支店長
2016年 1月　当社執行役員法人営業統括部長
2021年 7月　当社執行役員エンジニアリング統括部長
2023年 1月　当社常務執行役員企画本部長
2023年 3月　当社取締役常務執行役員企画本部長(現職)

# 役員一覧

## 取締役

社外取締役
### 永田 宏



所有する株式の数　57,780株
取締役会出席状況　14回／14回

1970年 4月　三井物産フランス(株)入社
1996年 6月　三井物産(株)取締役
1999年 6月　同社常務取締役 欧州三井物産(株)社長
2002年 4月　三井物産(株)代表取締役副社長兼執行役員化学品グループプレジデント
2005年 4月　早稲田大学大学院商学研究科客員教授
2008年 3月　当社取締役就任(現職)
2018年10月　(株)クレアホールディングス代表取締役社長(現職)
2021年12月　日本クレア(株)社外取締役(現職)

社外取締役
### 似内 志朗



所有する株式の数　7,200株
取締役会出席状況　14回／14回

1984年 4月　郵政省入省
2005年 4月　旧 日本郵政公社経営企画部門事業開発部長
2009年10月　同社不動産部門不動産企画部長
2019年 5月　ファシリティデザインラボ代表(現職)
筑波大学客員教授(現職)
東洋大学兼任講師(現職)
2020年 3月　当社取締役就任(現職)

社外取締役
### 坂東 眞理子



所有する株式の数　2,100株
取締役会出席状況　10回／11回

1969年 7月　総理府入府
1994年 7月　内閣総理大臣官房男女共同参画室長
1995年 4月　埼玉県副知事
1998年 6月　在オーストラリア連邦ブリスベン日本国総領事
2014年 4月　学校法人昭和女子大学理事長
2016年 7月　昭和女子大学総長(現職)
2023年 3月　当社取締役就任(現職)

## 監査役

常勤監査役
### 船原 英二



所有する株式の数　29,624株
取締役会出席状況　3回／3回

1982年 4月　(株)伊藤喜工作所(現(株)イトーキ)入社
2005年 6月　当社設備機器エンジニアリング部長
2015年 1月　当社執行役員生産本部生産統括部長
2020年 1月　当社常務執行役員生産本部長兼品質保証本部長兼生産統括部長
2020年 3月　当社取締役常務執行役員生産本部長兼品質保証本部長兼生産統括部長
2024年 3月　当社常勤監査役就任(現職)

社外監査役
### 石原 修



所有する株式の数　1,440株
取締役会出席状況　11／11回

1987年 4月　東京弁護士会登録 西村眞田法律事務所入所
1990年10月　TMI総合法律事務所入所
1997年 4月　同事務所パートナー(現職)
2012年 4月　日本弁護士連合会常務理事
東京弁護士会副会長
2015年 4月　関東弁護士会連合会副理事長
2023年 3月　当社監査役就任(現職)

社外監査役
### 白畑 尚志



所有する株式の数　1,533株
取締役会出席状況　11／11回

1985年 9月　青山監査法人入所
1988年 7月　公認会計士登録
1991年10月　三菱銀行(現 (株)三菱UFJ銀行)入行
2000年 7月　中央青山監査法人 社員就任
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　当社監査役就任(現職)

# リスクマネジメント

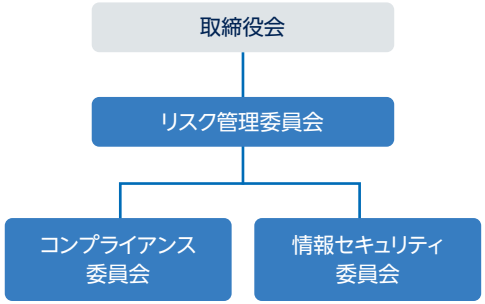
## 基本的な考え方

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、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、下位に位置するコンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会や主管部門に具体的な対策を指示します。




## グループ会社のリスクマネジメント

イトーキグループのリスクマネジメントにおいて、洗い出されたそれぞれのリスクに対して、グループ会社各社で生じ得るリスクも含め、被害の最小化と再発防止に取り組んでおります。

しかしながら、昨今ではグループ会社を標的としたサイバー攻撃など、イトーキグループ全体でのリスクマネジメントの重要性が高まっており、情報セキュリティ対策をはじめグループ会社各社でのリスク対策についてもフォーカスをあて、リスクマネジメントの強化を図っていきます。

## 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おります。

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。

## 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。

リスクの洗い出し（リスク特定）
↓
リスクの大きさ算出（リスク分析）
↓
リスク対応の優先順位付け（リスク評価）
↓
リスク対応

| 発生可能性＼影響度 | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 8 | 12 | 16 |
| 3 | 3 | 6 | 9 | 12 |
| 2 | 2 | 4 | 6 | 8 |
| 1 | 1 | 2 | 3 | 4 |

スコア12以上：
リスク管理委員会で
管理する重大なリスク

## イトーキグループ全体のガバナンスを強化します

イトーキは、変革の真っただ中にあり、大きく羽ばたこうとしています。

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」に基づき、持続的な成長力を高め、新たな価値を確立していくためには、健全な事業成長の基盤となるグループ全体のガバナンスの向上が欠かせません。

イトーキグループ全体のガバナンスの強化を図るべく、2024年4月に独立組織としてコーポレートガバナンス本部を新設しました。コーポレートガバナンス本部を中心に、株主、お客さま、従業員など多様なステークホルダーの声に真摯に向き合いながら、イトーキの「あらゆることに創意と工夫をこらす」や「正しい商道に徹する」という企業理念の下、ガバナンスの一層の向上を図っていきます。

執行役員
コーポレートガバナンス本部長
**樋口 聡一郎**

**Strengths Finder**
- ポジティブ
- アレンジ
- 学習欲
- 調和性
- 自我



## 重点対応リスク

| No. | | 主要なリスク | 対応策 | リスク評価 発生可能性 | 影響度 | 評価点 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 重要品質問題の発生 | イトーキグループは、社内で確立した厳しい品質基準をもとに製品を製造しておりますが、予期せぬ事情によりリコールが発生する可能性や、イトーキグループが提供する、製品・サービスにおいて不測の事象やクレームが発生する可能性があります。イトーキグループは、重要品質問題が発生した場合への対応として、製造物責任賠償については保険に加入しておりますが、損失額をすべて賄える保証はなく、結果としてイトーキグループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。またこのことにより、イトーキグループの製品に対する信頼性に悪影響を及ぼす可能性があります。 | 重要品質問題を防ぐために、破壊検査等の検査を徹底することで、不良品流出防止に取り組んでいます。また、各工程におけるパトロールや法令監査、サプライヤーへの監査を徹底することで、品質強化を図るとともに、製造関係者、内部監査員、サプライヤーへの品質教育実施による力量を向上させる取り組みをしています。 | 3 | 4 | 12 |
| 2 | 人権問題の発生（パワハラ、セクハラ、差別行為等） | イトーキグループは、「イトーキグループ行動規範」を制定し、従業員の人権を尊重するとともに、人格・個性と多様性を重視し、一人ひとりが活き活き働き、能力を最大限に発揮できる制度と環境づくりを行い、社会に誇れる企業倫理を確立するとともに、コンプライアンス重視の経営を推進するために充実した内部管理体制の確立に努めております。しかしながら、これらの活動が適切に推進できなかった場合はイトーキグループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 | 職場におけるハラスメント行為の早期発見、発生防止のために社内外にヘルプライン・ハラスメント相談窓口を設けるとともに、外部研修受講等により担当者スキル向上による窓口の強化を図っています。また、全社員向けの教育や、管理職への研修・啓蒙を徹底するとともに、事案対象者への面談などで再発防止にも取り組んでいます。 | 3 | 4 | 12 |
| 3 | 情報漏えい・サイバー攻撃 | イトーキグループは、事業を展開する上で、顧客および取引先の個人情報ならびにイトーキグループ内の個人情報を有しております。情報セキュリティの一環として厳重な管理を行い、規程類の整備や各種対策の実施、従業員への教育などを実施し、内部監査を含めたマネジメントサイクルを運用することで個人情報の保護の徹底を図っておりますが、想定を超えた技術によるサイバー攻撃等の予期せぬ事態により流出する可能性があります。このような事態が生じた場合は、イトーキグループのブランド価値低下を招くとともに、多額の費用負担が発生する可能性があります。 | 個人情報や機密情報の管理を徹底するため情報セキュリティ管理体制強化を継続的に実施しています。常時、外部ベンダーによる不正侵入の監視を実施し、異常時は即時担当者へ通報される防御体制を構築しています。人為的なミス抑制の対策として、定期的な情報セキュリティ教育や標的型メール訓練、ニュースを発行し注意喚起を行うなど、啓蒙活動を行っています。 | 3 | 4 | 12 |
| 4 | 重大労働災害発生 | イトーキグループは、労働災害の発生を防止するため、安全診断の実施、改善活動および安全衛生教育の推進など安全管理に関わる取り組みを実施しておりますが、重大な労働災害が発生した場合には、イトーキグループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 | 安全は企業活動の基本条件であることを全員が認識し、労働災害の防止を図ることを目的に安全衛生活動・教育を積極的に推進しています。ヒヤリハットの抽出をはじめとしたアセスメント活動を実施し、安全対策・改善活動の実施を徹底するとともに、教育の実施、内部監査の実施等で実効性を高める取り組みをしています。 | 3 | 4 | 12 |
| 5 | 災害や事故による業務停止 | イトーキグループは、災害等によって事業活動が停止しないよう安全衛生面を含めた災害防止活動、設備点検等の対策を行っておりますが、予想を超える大規模な災害が発生した場合には、イトーキグループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。<br>当該リスクに対して、イトーキグループとしては安全衛生、事業継続の両面からサプライチェーンを含めた対策の実施および災害対策体制の構築により、災害等のリスク低減を図っております。 | 事業継続に大きな影響を及ぼすような地震、風水害や火災といった事象に備え、事業影響度分析（BIA）を実施し、事業に及ぼす影響を最小限に抑えるために事業継続計画（BCP）を策定し、代表取締役を本部長とした災害対策本部体制を構築しています。また、災害を想定した安否確認訓練、避難訓練等を実施しています。 | 3 | 4 | 12 |
| 6 | サプライチェーンのリスク | イトーキグループは、事故、災害および倒産などによる突然の供給停止のリスクに備え、調達先の評価や突然の供給停止に備えた代替取引先の整備などを行っておりますが、取引先が事故、災害、倒産などにより当社製品に用いる原材料の供給が停止した場合に、商品供給が適切なタイミングで行うことができなくなり、イトーキグループの業績および財政状況に悪影響を及ぼす可能性があります。 | 調達先からの安定的な供給が可能となるよう、二次調達先や海外調達先を含めた調達先の注文管理・納期管理を徹底するとともに、主要取引先の与信確認、訪問等の評価を実施し、調達リスクの早期発見、リスク低減を図っています。また、サステナブル調達アンケートに基づいた主要委託先の評価および指導を行うなど、サステナブル調達の推進に取り組んでいます。 | 3 | 4 | 12 |
| 7 | 情報システムの計画外停止（販売会計物流システム等） | イトーキグループは、コンピュータシステムを結ぶ通信ネットワークに依存しており、自然災害等偶然な事由によりネットワークの機能が停止した場合、商品の受発注や生産、物流をはじめとした事業活動に影響が生じる可能性があります。また、外部からの不正な手段によりコンピュータ内へ侵入され、ホームページ上のコンテンツの改ざん・重要データの不正入手、コンピュータウイルスの感染により重要なデータが消去される可能性もあります。 | 情報システムがいつでも安定的に使えるようにするため、常時ジョブの状況を監視し、障害発生時に早期復旧対策を行っています。また、機器ごとに閾値を設定してリソース管理し障害発生の早期発見、リスク低減に取り組んでいます。<br>老朽化した機器・サーバは順次クラウド環境へ移行する計画を立案し、順次対応を進めています。長年利用されている基幹システムについてはERPパッケージシステムへ刷新するためにプロジェクトを遂行しており、システムの可用性を高める対策を推進中です。 | 3 | 4 | 12 |
| 8 | グループ会社管理の不備によるリスク | イトーキグループは、事業を展開する上で、グループ会社を含めたグループ全体でのサプライチェーンを構築しております。グループ会社で生じうるリスクに対しても対策として取り組んでおりますが、グループ会社で重大な事故等が発生した場合にグループ全体に悪影響を及ぼす可能性があります。<br>あらためてグループ会社管理を軸にグループ全体のリスクマネジメントの強化を図り、情報セキュリティをはじめとしたリスク対策に取り組んでいきます。 | グループ会社におけるリスクマネジメント強化を図るため、ガバナンス強化のためのツール導入や、規約・規程類の整備を進め、情報セキュリティをはじめとしたイトーキグループ全体でのリスクマネジメントの徹底を図っていきます。 | 3 | 4 | 12 |

さらに、2023年に発生したグループ会社における情報セキュリティインシデントを受け、グループ会社管理のリスクも重点リスクと捉え、グループとしてのリスクマネジメントを強化していきます。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

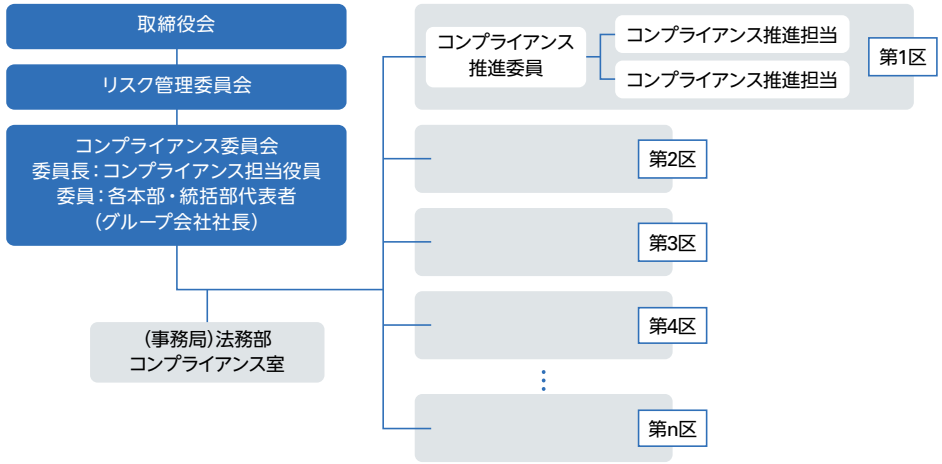
イトーキグループでは、法令遵守はもとより、公正な事業推進の基盤となるコンプライアンス推進体制を構築するとともに、グループ全役職員のコンプライアンス意識の強化に積極的に取り組んでいます。

## 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、リスク管理委員会の下に「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会は2023年度には2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




### ●ヘルプライン（内部通報窓口）の活用

社会的信頼の確保とともに、全役職員が安心して働くことができる環境を整備するために、ヘルプライン（内部通報窓口）を設置しています。2023年度には約20件の通報がありました。全役職員が安心して報告することができるように、制度の充実を図っていきます。

## 2022年課題への対応

### ●テレワーク普及に伴う労務管理

過重労働防止の観点から、対面を前提とした従来の管理手法では不十分であるとの認識の下、勤怠管理システムの改善を図っています。また、パフォーマンスを主軸とした評価制度へと変更し、適正な評価と労務管理を図ります。

### ●テレワーク普及に伴う情報管理

従業員がテレワークを申請する都度、情報漏洩のリスクがないかを確認することで、柔軟な働き方を促進しつつ情報管理の徹底を図っています。

## コンプライアンス意識の強化

### ●e-ラーニング・階層別研修

2023年度は一般的な法令遵守やハラスメントに関する知識に加え、下請法や独占禁止法などに関して、全役職員を受講対象としてe-ラーニングを実施しました。また、経営層向け研修や新入社員向け研修など、階層別の研修も実施しています。

### ●コンプライアンスアンケートの実施

毎年行っている全役職員向けの完全匿名のコンプライアンスアンケートを2023年も実施し、その結果をコンプライアンス推進や啓蒙活動に活用しています。

### ●自発的な取り組みの紹介

2023年はコンプライアンス推進委員・推進担当の、自発的な取り組みを促進することに重きを置きました。各地域で実施した独自の「良い取り組み」については、コンプライアンス委員会で情報を共有し、他のコンプライアンス推進委員・推進担当が活動する際の参考にしています。

## 2024年からの取り組み

役職員一人ひとりが、内部通報制度について理解を深め、誰もが利用しやすい制度となるようさらなる改善に取り組み、制度の周知徹底を図ります。



# FROM OUTCOMES TO CAPITALS

## OUTCOME、そしてCAPITALへ

# 創出する社会価値、享受する経済価値

イトーキは、「働く」場を取り巻くさまざまな課題の解決を通じ、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」に関連した社会的価値創出に取り組んでいます。さらに、課題解決において、イトーキらしいソリューションを提供することで、経済的価値創出を図っています。今後も社会的価値と経済的価値の両方を追求し、持続的な社会と企業の成長につなげていきます。

## 創出する社会価値

**エンゲージメント調査の特定指標肯定回答率**
74.7%
(前期比+11.1%)

**オフィスレイアウト提案件数**
1万件
(年間)

**設備投資額**
37億円
(前期比-33億円)

**チェアの納品**
40万脚の納品
(年間)

**研究開発費**
27億円
(前期比+4億円)

**$CO_2$排出量(Scope1~3)**
242,324 t-$CO_2$
(前期比-10.1%)



## 享受する経済価値

**売上高**
1,329億円
(前期比+7.8%)

**フリーキャッシュフロー**
23億円
(前期比-78.5%)

**営業利益**
85億円
(前期比+86.0%)

**配当金総額(年間)**
1,904百万円
(前期比+13.7%)

**営業利益率**
6.4%
(前期比+2.7pts)

**ROE**
11.3%
(前期比+0.2pts)



資本への転換

## 6つの資本

- 財務資本
- 人的資本
- 製造資本
- 知的資本
- 社会関係資本
- 自然資本

# 6つの資本

社会価値・経済価値は財務資本、人的資本、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、各資本の目指す姿、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 | 目指す姿 | 2023年実績 | 「目指す姿」を実現するための課題（足らざる資本の認識） | 今後の方向性 |
|---|---|---|---|---|
| 財務資本 | 新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。<br>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<br>85億円（前期比+86.0%）<br>営業利益率<br>6.4%（前期比+2.7pts）<br>ROE<br>11.3%（前期比+0.2pts） | • フォーキャストの精度向上<br>• グループ全体での資産効率化<br>• キャッシュコンバージョンサイクルの改善<br>• 会社別および事業別ROICの導入・展開 | ERP導入による経営管理の高度化を進めるとともに、グループにおける構造改革を断行し、シナジー創出を図ります。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。 |
| 人的資本 | イトーキグループの競争力の源泉は、人財です。経営戦略に応じた人財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、多様な人財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<br>74.7%（前期比+11.1%）<br>女性管理職比率<br>10.3%（前期比-0.4%）<br>空間デザイナー人数<br>160人<br>営業関係人数<br>400人 | • Office3.0を実現する専門人財<br>• 従業員のさらなる成長機会<br>• 管理職層の多様性<br>• 人的資本をさらに高める働く環境 | 2024年度より開始する人事制度改革を軸に、専門人財やグローバル人財の採用、育成・研修制度の充実、社内ファシリティへの投資など、専門性と多様性の強化に重点的に取り組むことで、目指す人財像を実現していきます。 |
| 製造資本 | 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<br>37億円（前期比-33億円）<br>連結<br>11工場 | • 変化するお客さまニーズに合わせた生産体制<br>• 国内11工場の最適な生産方針<br>• 業務の「標準化・簡素化・自動化」に資するITインフラ | 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化により生産・物流計画の精度を高め、生産・業務効率を向上していきます。 |

［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 | 目指す姿 | 2023年実績 | 「目指す姿」を実現するための課題（足らざる資本の認識） | 今後の方向性 |
|---|---|---|---|---|
| 知的資本 | 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力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。 | 保有特許数<br>768件<br>※保有特許数は2022年末実績<br>内装意匠登録件数<br>39件（前期比+130%）<br>研究開発費<br>27億円（前期比+4億円） | • Office3.0を実現する新たな技術<br>• 中長期的な事業拡大に資する研究 | 将来の成長につながるR&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。また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。 |
| 社会関係資本 | 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バイヤーとして、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。 | オフィスレイアウト提案件数<br>1万件（年間）<br>サプライヤー社数<br>1,024社 | • 変化するお客さまニーズに応える商品力・提案力<br>• グループ全体で最適化された調達体制 | 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。 |
| 自然資本 | 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。 | $CO_2$排出量<br>（Scope1～3）<br>242,324t-$CO_2$（前期比-10.1%）<br>水使用量<br>78,132$m^3$（前期比-19.9%） | • 永続的に入手可能な天然資源<br>• 循環型のビジネスモデル | 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、中長期の$CO_2$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。 |

[対象範囲] • $CO_2$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



# DATA
## データ集

# 11年間の財務・非財務データ

**RISE ITOKI 2023**
- 「高収益企業」になる
- 「働く環境」づくりをリード

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **経営成績(会計年度):** | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 103,461 | 102,993 | 106,516 | 101,684 | 108,684 | 118,700 | 122,174 | 116,210 | 115,905 | 123,324 | 132,985 |
| ワークプレイス事業セグメント | — | — | — | — | — | — | — | 83,032 | 80,561 | 85,945 | 94,257 |
| 設備機器・パブリック事業セグメント | — | — | — | — | — | — | — | 31,602 | 33,488 | 35,667 | 36,839 |
| 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 | 67,118 | 66,797 | 68,374 | 65,021 | 69,966 | 77,436 | 80,495 | 74,322 | 74,186 | 77,575 | 80,744 |
| 販売費及び一般管理費 | 32,203 | 33,723 | 33,836 | 33,862 | 35,761 | 39,339 | 40,776 | 40,089 | 39,158 | 41,167 | 43,717 |
| 営業利益 | 4,140 | 2,472 | 4,306 | 2,800 | 2,956 | 1,925 | 903 | 1,798 | 2,560 | 4,582 | 8,523 |
| ワークプレイス事業セグメント | — | — | — | — | — | — | — | 1,273 | 1,914 | 2,579 | 6,128 |
| 設備機器・パブリック事業セグメント | — | — | — | — | — | — | — | 1,225 | 974 | 1,482 | 1,906 |
| IT・シェアリング事業セグメント | — | — | — | — | — | — | — | -700 | -385 | 449 | 444 |
| 当期純利益 | 3,910 | 2,160 | 4,530 | 1,907 | 2,402 | 1,725 | -550 | -235 | 1,166 | 5,294 | 5,905 |
| 設備投資額 | 3,563 | 2,441 | 2,083 | 2,176 | 1,895 | 6,615 | 3,845 | 4,538 | 3,424 | 6,973 | 3,707 |
| 減価償却費 | 2,652 | 2,624 | 2,389 | 2,534 | 2,316 | 2,329 | 3,168 | 3,431 | 3,181 | 2,828 | 2,641 |
| 研究開発費 | 1,499 | 1,432 | 1,759 | 2,337 | 2,403 | 2,453 | 2,612 | 2,467 | 2,344 | 2,286 | 2,719 |
| **財政状態(会計年度末):** | | | | | | | | | | | |
| 総資産 | 95,261 | 96,721 | 98,175 | 95,681 | 102,221 | 108,703 | 108,778 | 105,096 | 103,898 | 115,288 | 117,437 |
| 負債 | 52,234 | 53,532 | 50,863 | 50,278 | 54,894 | 61,210 | 62,944 | 60,906 | 58,822 | 65,377 | 62,437 |
| 資本合計 | 43,026 | 43,189 | 47,311 | 45,402 | 47,326 | 47,492 | 45,834 | 44,189 | 45,076 | 49,910 | 54,999 |
| **キャッシュ・フロー:** | | | | | | | | | | | |
| 営業キャッシュフロー | 3,162 | 5,715 | 4,522 | 5,072 | 3,565 | 1,384 | 3,586 | 4,561 | 2,774 | 5,804 | 6,321 |
| 投資キャッシュフロー | -1,978 | -1,742 | -803 | -4,044 | -2,971 | -3,094 | -3,221 | -1,152 | -1,170 | 4,923 | -4,012 |
| 財務キャッシュフロー | 51 | -2,179 | -3,807 | -2,571 | -706 | -2,463 | 0 | -2,267 | -2,658 | -1,426 | -4,148 |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 18,102 | 19,918 | 20,103 | 18,483 | 18,571 | 14,540 | 15,494 | 16,697 | 15,797 | 25,420 | 23,664 |
| **1株当たり情報(円):** | | | | | | | | | | | |
| 当期純利益 | 78.21 | 42.86 | 91.61 | 40.15 | 52.74 | 37.84 | -12.08 | -5.18 | 25.82 | 116.99 | 130.29 |
| 配当金 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 13.0 | 15.0 | 37.0 | 42.0 |
| 親会社所有者帰属持分 | 814.79 | 825.78 | 953.51 | 986.85 | 1,028.87 | 1,027.45 | 995.80 | 969.43 | 992.89 | 1,100.33 | 1,210.96 |
| **財務指標:** | | | | | | | | | | | |
| 営業利益率(%) | 4.0 | 2.4 | 4.0 | 2.8 | 2.7 | 1.6 | 0.7 | 1.5 | 2.2 | 3.7 | 6.4 |
| ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%) | 10.2 | 5.2 | 10.4 | 4.2 | 5.2 | 3.7 | -1.2 | -0.5 | 2.6 | 11.1 | 11.3 |
| ROA(資産合計税引前利益率)(%) | 4.8 | 2.9 | 4.7 | 3.2 | 3.3 | 2.2 | 0.9 | 1.8 | 2.3 | 3.8 | 7.4 |
| 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 | 1.1 |
| 自己資本比率(%) | 43.1 | 43.0 | 46.5 | 47.0 | 45.7 | 43.1 | 41.7 | 41.6 | 43.2 | 43.2 | 46.8 |
| ROIC | — | — | — | — | — | — | 0.7 | 1.3 | 1.9 | 3.2 | 5.7 |
| 事業別ROA(ワークプレイス事業)(%) | — | — | — | — | — | — | 1.5 | 2.2 | 3.3 | 4.5 | 10.8 |
| 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 |
| **ESG指標:** | | | | | | | | | | | |
| 従業員数 | 3,259 | 3,225 | 3,333 | 3,349 | 3,910 | 4,102 | 4,151 | 4,062 | 3,973 | 3,793 | 3,892 |
| エンゲージメントスコア | — | — | — | — | — | — | 40.4 | — | 56.2 | 63.6 | 74.7 |
| 取締役人数 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 4 | 6 | 7 | 7 | 8 |
| 労働災害度数率 | 1.44 | 0.00 | 0.00 | 1.38 | 0.00 | 1.30 | 1.33 | 4.49 | 1.61 | 3.47 | 0 |
| $CO_2$排出量※1(t-$CO_2$) | — | — | — | — | — | — | 253,440 | 231,673 | 227,946 | 269,529 | 242,324 |

主力であるワークプレイス事業におけるニューノーマル時代の新しい働き方にあわせた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96億60百万円(7.8%)増収の1,329億85百万円となり、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39億40百万円(86.0%)増益の85億23百万円となり、過去最高を更新しました。

ワークプレイス事業および設備機器・パブリック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25円から17円増配修正(8月7日に7円の増配修正、2月13日に10円の増配修正)し、42円(配当性向は32.2%)となりました。

※1 $CO_2$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）

| | 2021/12 | | | | 2022/12 | | | | 2023/12 | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q | 1Q | 2Q | 3Q | 4Q |
| **損益計算書** | | | | | | | | | | | | |
| 売上高 | 32,167 | 29,468 | 22,412 | 31,858 | 35,345 | 28,411 | 26,205 | 33,363 | 36,965 | 31,225 | 28,667 | 36,128 |
| 前年同期比(%) | -14.7 | 9.2 | 4.3 | 6.2 | 9.9 | -3.6 | 16.9 | 4.7 | 4.6 | 9.9 | 9.4 | 8.3 |
| 四半期構成比(%) | 27.8 | 25.4 | 19.3 | 27.5 | 28.7 | 23.0 | 21.2 | 27.1 | 27.8 | 23.5 | 21.6 | 27.2 |
| 売上原価 | 20,116 | 18,740 | 14,451 | 20,879 | 21,482 | 18,030 | 16,679 | 21,384 | 22,216 | 18,953 | 17,483 | 22,090 |
| 売上総利益 | 12,051 | 10,728 | 7,961 | 10,979 | 13,862 | 10,381 | 9,527 | 11,979 | 14,748 | 12,271 | 11,184 | 14,037 |
| 販売費及び一般管理費 | 10,352 | 9,453 | 9,203 | 10,150 | 9,898 | 9,973 | 9,812 | 11,484 | 9,970 | 10,047 | 11,006 | 12,694 |
| 営業利益 | 1,698 | 1,275 | -1,242 | 829 | 3,964 | 407 | -285 | 496 | 4,777 | 2,225 | 177 | 1,344 |
| 営業利益率(%) | 5.3 | 4.3 | -5.5 | 2.6 | 11.2 | 1.4 | -1.1 | 1.5 | 12.9 | 7.1 | 0.6 | 3.7 |
| 四半期構成比(%) | 66.3 | 49.8 | -48.5 | 32.4 | 86.5 | 8.9 | -6.2 | 10.8 | 56.0 | 26.1 | 2.1 | 15.8 |
| 営業外収益 | 194 | 144 | 155 | 136 | 125 | 164 | 171 | 96 | 125 | 114 | 141 | 101 |
| 営業外費用 | 235 | 246 | 92 | 179 | 115 | 130 | 177 | 539 | 79 | 68 | 52 | 249 |
| 経常利益 | 1,657 | 1,173 | -1,179 | 786 | 3,974 | 442 | -291 | 52 | 4,824 | 2,271 | 265 | 1,195 |
| 特別利益 | 1,255 | 78 | 133 | 88 | 786 | 139 | 118 | 6,762 | 1 | 15 | 120 | 50 |
| 特別損失 | 20 | 456 | 518 | 1,474 | 44 | 64 | 38 | 3,465 | 21 | 10 | 24 | 308 |
| 税金等調整前四半期純利益 | 2,893 | 795 | -1,565 | -600 | 4,716 | 516 | -211 | 3,351 | 4,804 | 2,275 | 363 | 936 |
| 法人税等合計 | 1,028 | 491 | -134 | -795 | 1,381 | 247 | -21 | 1,584 | 1,506 | 865 | 160 | -60 |
| 親会社株主に帰属する四半期純利益 | 1,942 | 348 | -1,440 | 316 | 3,388 | 288 | -159 | 1,777 | 3,296 | 1,412 | 202 | 997 |
| 同利益率(%) | 6.0 | 1.2 | -6.4 | 1.0 | 9.6 | 1.0 | -0.6 | 5.3 | 8.9 | 4.5 | 0.7 | 2.8 |
| **貸借対照表** | | | | | | | | | | | | |
| 流動資産 | 65,543 | 62,170 | 55,249 | 57,753 | 69,458 | 64,096 | 59,873 | 71,027 | 72,230 | 68,755 | 68,040 | 73,304 |
| 現金及び預金 | 19,503 | 22,112 | 18,213 | 17,351 | 19,196 | 20,073 | 17,138 | 26,876 | 20,808 | 24,688 | 23,192 | 24,795 |
| 受取手形及び売掛金 | 32,061 | 26,596 | 21,385 | 26,783 | — | — | — | — | — | — | — | — |
| 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 |
| 固定資産 | 46,925 | 46,369 | 46,046 | 46,144 | 46,647 | 47,395 | 48,126 | 44,260 | 43,611 | 42,918 | 43,533 | 44,132 |
| 有形固定資産 | 25,184 | 24,779 | 24,887 | 24,417 | 25,105 | 26,042 | 26,932 | 24,978 | 24,689 | 24,952 | 24,730 | 24,792 |
| 無形固定資産 | 5,504 | 5,419 | 4,885 | 4,114 | 4,128 | 4,168 | 4,145 | 1,819 | 1,837 | 1,884 | 2,161 | 2,292 |
| 投資その他の資産 | 16,236 | 16,170 | 16,273 | 17,612 | 17,413 | 17,184 | 17,048 | 17,462 | 17,084 | 16,080 | 16,641 | 17,048 |
| 資産合計 | 112,469 | 108,540 | 101,295 | 103,898 | 116,105 | 111,492 | 108,000 | 115,288 | 115,841 | 111,693 | 111,573 | 117,437 |
| 流動負債 | 49,245 | 45,266 | 40,307 | 42,544 | 51,837 | 47,138 | 43,655 | 49,099 | 47,854 | 42,547 | 42,010 | 47,340 |
| 短期借入債務 | 13,458 | 12,061 | 12,409 | 11,746 | 15,014 | 11,976 | 11,738 | 11,239 | 10,874 | 10,299 | 10,383 | 10,276 |
| 固定負債 | 17,506 | 17,088 | 16,257 | 16,277 | 16,334 | 16,020 | 16,178 | 16,278 | 16,238 | 15,727 | 15,724 | 15,096 |
| 長期借入債務 | 8,711 | 8,193 | 7,435 | 7,591 | 7,427 | 7,174 | 7,266 | 7,530 | 7,453 | 7,062 | 6,959 | 6,577 |
| 負債合計 | 66,751 | 62,354 | 56,565 | 58,822 | 68,172 | 63,158 | 59,833 | 65,377 | 64,092 | 58,275 | 57,734 | 62,437 |
| 純資産合計 | 45,717 | 46,186 | 44,730 | 45,076 | 47,933 | 48,333 | 48,166 | 49,910 | 51,748 | 53,418 | 53,839 | 54,999 |
| 株主資本 | 45,047 | 45,419 | 43,979 | 44,301 | 47,249 | 47,567 | 47,408 | 49,185 | 50,806 | 52,267 | 52,469 | 53,465 |
| 負債純資産合計 | 112,469 | 108,540 | 101,295 | 103,898 | 116,105 | 111,492 | 108,000 | 115,288 | 115,841 | 111,693 | 111,573 | 117,437 |

# 2023年マテリアリティKPI・実績

新・中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の策定に合わせ、マテリアリティの位置づけを3か年の中期経営計画より先を見据えるものとして明確化しました。これにあわせ、2024年からは従来設定していた「マテリアリティKPI」を整理し、マテリアリティの進捗は中期経営計画の進捗と同一としています。※詳細はP.9～10をご覧ください。

このような背景をふまえ、以下では2023年度まで定めていたマテリアリティKPIと実績をご報告いたします。

## 社会と人々を幸せにする

| 重点テーマ | 2023年目標 | 2023年実績 | 2022年実績 |
|---|---|---|---|
| 魅力的なワークスタイル・ワークプレイスを創造する | ① 誰もが心身ともに健康的に働くことのできる場づくり<br>② Work From Anywhereの実現 | ① Well-beingにつながるオフィスの提案 **180件**<br>② スマートオフィスの構築に資する製品・ソリューションのローンチ **7件** | ① Well-beingにつながるオフィスの提案 **160件**<br>② スマートオフィスの構築に資する製品・ソリューションのローンチ **7件** |
| テクノロジー×空間で、イノベーションを生み出す | ① 積極的な協業推進による社会課題解決に貢献する技術の創出<br>② DX人財の育成 | ① 新しい働き方を創造するための新規研究企画 **5件**（共同研究）<br>新技術パートナーとの共同企画 **12件**（技術）<br>② DX推進本部、人事本部連携による社員向けのDX教材の企画・配信基盤の開設、運用 | ① 新しい働き方を創造するための新規研究企画 **5件**（共同研究）<br>新技術パートナーとの共同企画 **7件**（技術）<br>② DX推進本部組織編成<br>人事本部とDX推進本部によるDX（IT）人財育成PT（プロジェクトチーム）で企画推進 |
| カーボンニュートラルな社会に貢献する | ① $CO_2$排出量2013年比 **12%削減**（Scope1～3）<br>② 脱炭素に貢献する事業の開始<br>③ 製品ライフサイクルを通じた脱炭素への貢献 | ① $CO_2$排出量2013年比 **8.5%削減**（Scope1～3）<br>② 脱炭素社会の実現へ繋がる打ち手の抽出を実施<br>次年度以降も継続検討<br>③ 製品$CO_2$排出量の算定システム構築 | ① $CO_2$排出量2013年比 **1.7%増加**（Scope1～3）※<br>② ロードマップ検証、必要施策の抽出完了<br>③ 製品$CO_2$排出量の算定対象製品拡大 |
| 自然環境を守り、資源循環を促進する | ① 廃棄物排出量 前年比 **1%削減**（原単位）<br>② 水使用量 前年比 **1%削減**（原単位）<br>③ 環境配慮型製品の販売促進 | ① 廃棄物排出量 前年比 **6.8%増加**（原単位）<br>② 水使用量 前年比 **25.6%削減**（原単位）<br>③ 環境配慮型新商品の開発 **1件**<br>環境配慮型製品の定義と基準の再設定 **1件** | ① 廃棄物排出量 前年比 **7%削減**（原単位）※<br>② 水使用量 前年比 **12.2%削減**（原単位）※<br>③ 環境配慮型新商品の開発 **2件**<br>製品の木質化を進めるプロジェクトの実施 |
| 人権や自然環境の観点で責任ある調達を行う | • サステナブル調達の対応状況把握率 **85%以上**（調達額比） | • サステナブル調達の対応状況把握率 **80.3%**（調達額比） | • サステナブル調達の対応状況把握率 **63.3%**（調達額比） |

※$CO_2$排出量、廃棄物排出量および水使用量は、集計方法を精緻化のため見直し、2019年～2022年のデータの一部を昨年公表値より修正しています。

## 会社と社員が幸せになる

| 重点テーマ | 2023年目標 | 2023年実績 | 2022年実績 |
|---|---|---|---|
| 社員のココロとカラダの健康を守る | ① エンゲージメント調査の特定指標肯定回答 **70%以上**<br>② 有給休暇取得率 **60%以上**<br>③ 休業災害/不休業災害 **ゼロ**<br>④ 定期健康診断受診率 **100%**/二次健診受診率 **90%** | ① エンゲージメント調査の特定指標肯定回答 **74.7%**（前年比11.1pt向上）<br>② 有給休暇取得率 **63.1%**<br>③ 休業災害/不休業災害 **0件/2件**<br>④ 定期健康診断受診率 **100%**/二次健診受診率 **85.3%** | ① エンゲージメント調査の特定指標肯定回答 **63.6%**（前年比7.4pt向上）<br>② 有給休暇取得率 **59%**<br>③ 休業災害/不休業災害 **2件/6件**<br>④ 定期健康診断受診率 **100%**/二次健診受診率 **83%** |
| 社員の成長を支援する | ① 時間を生産的に活用できる働き方を実践<br>② キャリアデザイン研修の対象世代の拡大<br>③ ボランティア休暇取得者数増加<br>④ 社内ファシリティへの投資 | ① フレックス勤務制度の導入（2024/1）<br>② 30歳前後・30代・40代を対象としたキャリアデザイン研修を**各1回**実施<br>③ ボランティア休暇取得者数**3人増**（前年比）計**15人**<br>④ 東京本社をはじめとするオフィス計**7拠点**の改修・移転を実施 | ① マイプレイス制度※の導入<br>② キャリアデザイン研修**1回**実施<br>③ ボランティア休暇取得者数**12人増**（前年比）<br>④ 東京本社をはじめとするオフィス計**15拠点**の改修・移転を実施 |
| 多様な人財が働きやすいオフィスを創る | ① 女性管理職 **12%以上**<br>② 障がい者雇用率 法定雇用率以上<br>③ 男性育休取得率 **40%以上**<br>④ 介護離職ゼロの継続 | ① 女性管理職 **10.3%**<br>② 障がい者雇用率 **2.46%**<br>③ 男性育休取得率 **70%**<br>④ 介護離職 **0名** | ① 女性管理職 **10.7%**<br>② 障がい者雇用率 **2.59%**<br>③ 男性育休取得率 **45.7%**<br>④ 介護離職 **2名** |
| 透明性と信頼の経営を確立する | ① 人権デュー・ディリジェンス プロセス構築<br>② 情報セキュリティ重大インシデントの発生ゼロ<br>③ 被災影響の大きい部門の事業継続体制構築完了<br>④ 全社を対象としたコンプライアンスの浸透 | ① イトーキ単体の人権デュー・ディリジェンス プロセス構築完了<br>② 情報セキュリティ重大インシデントの発生 **1件**<br>③ 情報セキュリティ事故を踏まえ、IT-BCPの見直しを図り、体制強化を実施<br>④ 全役職員を対象としたe-learning実施<br>階層別研修の実施 | ① 人権ワークショップを開催し、組織ごと リスクの洗い出し完了<br>② 情報セキュリティ重大インシデントの発生 **0件**<br>③ レジリエンス認証取得完了<br>④ 研修計画完遂 |

※重点テーマ「持続的に収益を向上する」は財務目標の達成をKPIとしています。

※従来の在宅勤務に加えて、従業員が準備・選択した場所「マイプレイス」でのテレワーク勤務を可能とする制度。

## 統合報告書2024の発行にあたって

本報告書は、当社の経営改革をより深くご理解いただくことを念頭に作成しています。創業当時から受け継がれるDNAである強みを昨年まで「Tech×Design」と表し、今回はそれを支えるのはプロフェッショナルな社員であることから「Tech×Design Based on PEOPLE」と再定義しました。事業活動を通じて社会課題の解決を図り、独自性のある価値創造に挑戦し続ける私たちの姿勢を、未来に向けて実践していくと表明したものとなっています。また、表紙は「Based on PEOPLE」を表すように社員の顔写真を使用したデザインとしました。

時代の先を見据え、私たちの社会の「働く」を一歩ずつでも前に進めていく事業活動と、その進化を続けていくことこそが、使命であると考えております。

本報告書の編集・作成は、Value Reporting Foundation（VRF）の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省が提唱する「価値協創ガイダンス」を参照し、広報IR部を主管とするグループ横断的な各部門の協力のもとで行いました。私はその作成プロセスおよび記載内容が正当であることを確認しました。

今後も、ステークホルダーのみなさまと建設的な対話を行うため、開示の充実と透明性の向上を図っていきます。



取締役常務執行役員
企画本部長
**品田 潤生**

## 編集後記

『統合報告書2024』をお読みいただき、ありがとうございます。当社のVISIONの実現、MISSIONの実践について、さらに、変化する経営環境に対応して変革する過程と企業価値向上との密接な関係性について、ご理解と信頼を深めていただく一助となりましたら幸いです。今後も、みなさまとの積極的な対話の機会を大切にし、適時・適切な情報開示に努め、さらなる企業価値向上につながるPR・IR・サステナビリティ活動に真摯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
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課 課長
**木塲 満**

コーポレートコミュニケーション統括部
IR課
**松田 智彦、前田 悠希**

経営企画部
部長
**鈴木 美波子**

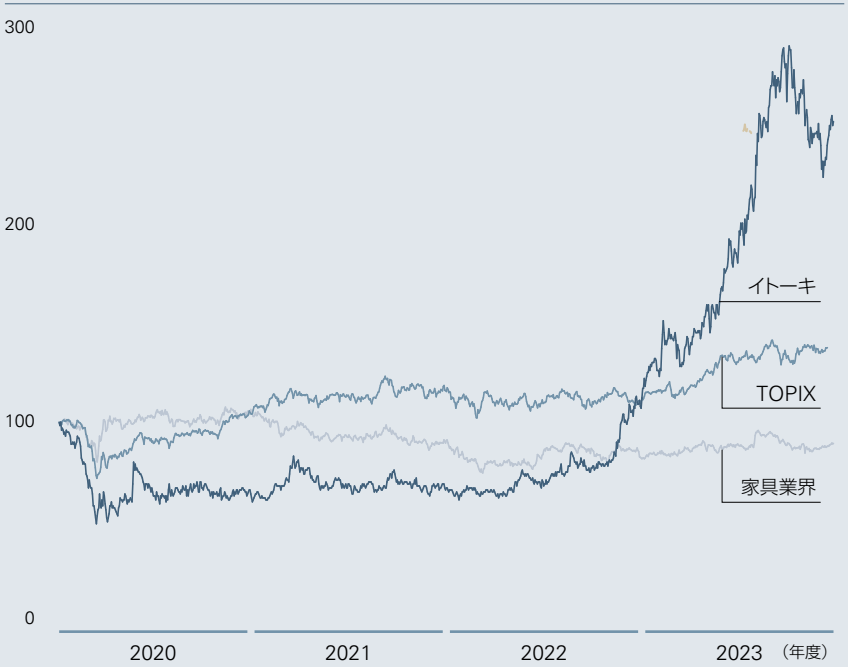
経営企画部 経営企画課
**青木 理恵**

経営企画部
サステナビリティ推進課
**會田 直樹、阿志賀 由香、宅和 勝裕、上原 雅子**



# 会社情報

## 株価(2019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** | 64.6% | 71.7% | 121.4% | 270.8% |
| 家具業界 | 104.9% | 89.5% | 85.3% | 89.4% |
| TOPIX | 104.8% | 115.7% | 109.9% | 137.5% |

## 株式情報(2023年12月31日現在)

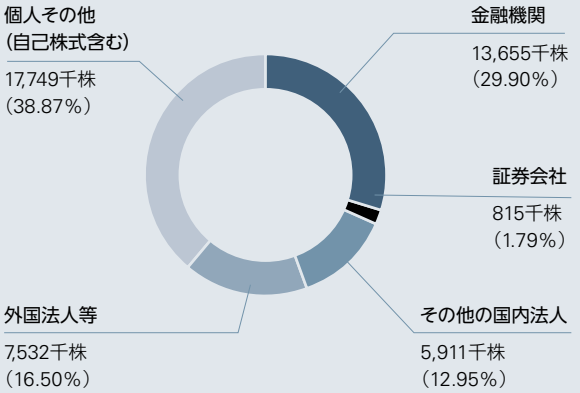
**発行可能株式総数**
149,830,000株

**発行済株式の総数**
45,664,437株
(うち自己株式316,174株)

**株主数**
6,655名

**単元株式数**
100株

### 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)(信託口) | 5,948 | 13.11 |
| 日本生命保険相互会社 | 2,225 | 4.90 |
| (株)日本カストディ銀行(信託口) | 1,836 | 4.04 |
| (株)アシスト | 1,609 | 3.54 |
| イトーキ協力会社持株会 | 1,537 | 3.39 |
| (株)みずほ銀行 | 1,121 | 2.47 |
| (株)三井住友銀行 | 1,069 | 2.35 |
| イトーキ従業員持株会 | 993 | 2.19 |
| 伊藤 文子 | 923 | 2.03 |
| 山田 匡通 | 827 | 1.82 |

(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316,174株保有しています。
3. 持株比率は自己株式(316,174株)を控除して計算しています。

## 会社概要(2023年12月31日現在)

| | |
|---|---|
| 社名 | 株式会社イトーキ<br>ITOKI CORPORATION |
| 創業 | 1890年12月1日 |
| 設立 | 1950年4月20日 |
| 資本金 | 5,294百万円 |
| グループ社員数 | 3,892名 |
| 本社 | 〒103-6113<br>東京都中央区日本橋二丁目5番1号<br>Tel. 03-6910-3950<br>※ 製品や見積りなどに関するお問い合わせは、<br>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 | https://www.itoki.jp/ |

### 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 | <br>統合報告書 | <br>ウェブサイト<br>「サステナビリティ」<br>ESGデータブック |
| 財務 | 有価証券報告書 | <br>ウェブサイト<br>「IR情報」 |

| | |
|---|---|
| 取扱商品 | **ワークプレイス事業**<br>ワークステーションシステム／デスク／ローパーティション／<br>事務・会議チェア／テーブル／保守サービス業務／<br>FM・PMコンサルティング／オフィス建材内装設備／<br>移動間仕切・可動間仕切／学習デスク・チェア／テレワーク用家具<br>など<br><br>**設備機器・パブリック事業**<br>セキュリティ設備機器／工場・物流設備機器／商業施設機器／<br>研究施設機器／サイネージ／原子力施設機器／公共施設機器<br>など |
| 本社オフィス | ITOKI TOKYO XORK |
| ショールーム | **東日本エリア**<br>ITOKI TOKYO XORK<br>CILK(京橋オフィス)<br>ITOKI ZA SALON TOKYO(京橋オフィス)<br>横浜オフィスプラザ<br><br>**西日本エリア**<br>大阪ショールーム<br>ITOKI NAGOYA DELA<br>広島オフィスプラザ<br>福岡オフィスプラザ |

ITOKI

明日の「働く」を、デザインする。

株式会社イトーキ

https://www.itoki.jp

K0510／2407①IMCFHS