



トップメッセージ



代表取締役社長

湊 宏司

プロフィール

- 1994年 日本電信電話 (NTT) 入社
東京大学卒業後、これからは通話から通信の時代になると考え、NTTへ
- 2003年 南カリフォルニア大学経営大学院修了
MBA (経営学修士) を取得。米国流経営を深く学ぶ
- 2008年 サン・マイクロシステムズ (日本) に転職
NTTでは企画系の仕事が長かったため、もっと現場を知りたいと転職。カスタマーサポート業務についた
- 2010年 サンを買収した米オラクルの日本法人へ
カスタマーサポートのあと、オセアニアのグループ企業統括などを担当。国際ビジネスのセンスを磨く。
18年、日本オラクル副社長に
- 2021年 イトーキへ
顧問を経て22年3月社長に。成熟したオフィス家具事業をDX (デジタルトランスフォーメーション) で改革し始めた

「テクノロジー×デザイン」で ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする

リニューアル案件に加えて、新築・移転案件に伴う需要も好調に推移するなか、イトーキの戦略は着実に実を結んでおり、中長期における価値向上をご評価いただけると幸いです。私は、130年以上にわたり受け継いできたイトーキの「創意と工夫」の文化を大切にするとともに、独自の強みとして「テクノロジー×デザイン」を磨き上げ、イトーキを持続的に成長する会社にしていきます。

就任1年目は三現主義を実践 出る杭を伸ばす

2022年3月に社長に就任し、まずは現場・現物・現実を重視する三現主義を実践しました。自分の目で確かめ、自分の耳で聴き、自分の肌で感じることで、初めて正しい経営判断ができると思ったからです。また、ものづくりとは程遠いIT業界から来た私を仲間として受け入れてもらい、自分の考え方を社員に直接伝えることも重要であると考えました。そこで本社のみならず、月に2回、全国の支店や工場を訪問し700名近い社員とタウンホールミーティングを行ったのですが、イトーキには「創意と工夫」の文化(カルチャー)が深く浸透していること、優秀な社員がたくさんいることを実感しました。

その一方で、イトーキは日本企業特有の「平等と同質性」が重んじられてきた会社であるようにも感じました。右肩上がりの経済成長の時代は、個よりも組織として一心不乱に突き進むことが重要であり、そのようなマネジ

メントが正しかったと言えますが、多様性と主体性が求められる今の時代にはむしろ弊害になってしまいます。その状況を是正し、能力のある社員を引き上げ、出る杭を伸ばし、物事にプロアクティブに取り組む集団に変えていくのが私の大きな役割・責任であると考え、多様なタレントが表に出る仕組みづくりを推進しました。これが私の1年目の振り返りとして一番伝えたいことです。

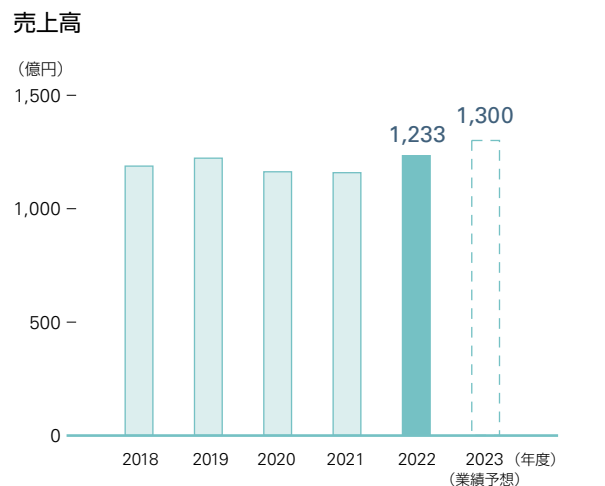
売上至上主義をやめ業績はV字回復 営業利益目標を上方修正

2022年度の営業利益は前年度に比べ79%増となり、V字回復を果たしました。イトーキは2019年度、2020年度と2年連続で純損失を計上しましたが、この背景には売上確保を優先するあまり、自らの提供価値を毀損している販売実態がありました。2021年度からは中期経営計画「RISE ITOKI 2023」をスタートさせ、営業利益率は少し上向きましたが依然として業界水準よりも低く、

売上至上主義の罠から脱しきれていませんでした。

この中期経営計画では、強靱な体質の「高収益企業」になるという旗を掲げていますが、自ら価値を下げるような売り方をしているのは叶うはずがありません。そこで2022年度方針では思い切って売上を目標から外し、粗利益を追いかけるように営業部門のマインドセットを変えました。2022年度の業績結果はそれが正しかったことを示しています。

2023年度は当初目標よりも売上予想を引き下げっていますが、逆に営業利益は65億円に、営業利益率は5%に引き上げています。私に社長就任の白羽の矢が立った理由として、DXを軸としたビジネスモデルの進化が要求されていることを深く認識するなか、同時に経営トップとして中期経営計画を引き継いだうえで、追いかけるべき一番の目標を営業利益に変更した以上、その数値は必ずやりきりたいと思っています。



朝起きて社員が行きたいと思う オフィスが求められる時代

IT革命とコロナ禍によって潮目が大きく変わりました。かなりの業務を在宅や遠隔でスムーズに行うことができ、それが生産性を高めることに皆が気付きました。在宅勤務も含めたハイブリッドなワークスタイルは、新しい働き方として、引き続き堅調に労働環境の中に根差していくものと見ていますが、新型コロナウイルス感染症が5類に引き下げられ、マスク着用の規制緩和も行われ、「オフィスに戻ろうよ」、「集おうよ」というムーブメントがあるなかで、私たちのところには、「社員が来なくなるオフィス」、「社員のモチベーションが高まるオフィス」、「分散、混在、集中の空間デザイン」に対する問い合わせが急速に増えています。

実のところ、2022年は新規のオフィスの供給量が著しく少なかった年でした。そのような状況で売上至上主義をやめたにもかかわらず、ワークプレイス事業の売上が伸長した要因は、リニューアル案件が増えているからです。2020年までは新築・移転案件がリニューアルより多い状況でしたが、2021年に逆転しています。朝起きて社員が「行きたい」と思うオフィスづくりを各企業の経営者は真剣に考え始めています。もはやオフィス空間・オフィス家具をコストと考える時代ではなくなりました。お客さまの中には、「社員が来なくなるようにオフィスをリニューアルしたら、採用応募者も4倍に増えた」というケースもあります。私たちは『明日の「働く」を、デザインする。』企業として、オ

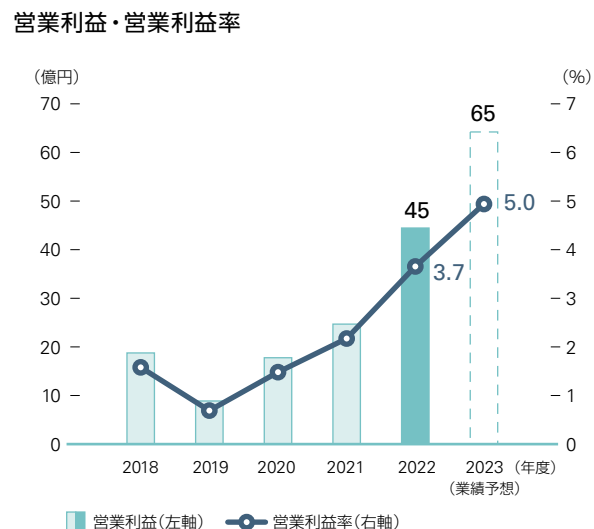
フィス空間のあり方を経営課題とする動きをしっかりと捉え、ポストコロナの「働く環境」づくりを先導していきます。

「テクノロジー×デザイン」を戦略の柱に

イトーキは「テクノロジー×デザイン」を成長戦略の柱にして持続的成長を目指します。特に祖業の「ワークプレイス事業」では、「スマートオフィスコンセプト」を打ち出し、オフィス1.0、2.0、3.0の掛け算で高付加価値化を図っていきます。

私たちは、家具を製造して販売する世界観をオフィス1.0と呼んでいます。この世界はコモディティ化しており、オフィスの広さ、人数、予算に合わせてどれだけの家具を提供できるかを競う市場になっています。したがって、売上至上主義では、価値あるものを安く売ることが常態化しやすくなってしまいます。それではどのように価値を評価してもらって、価格決定権を取り戻したらよいか。その視点で出した答えが、働き方改革のコンサルティングを兼ねてオフィスの設計・デザインを手掛ける2.0の世界観への展開です。

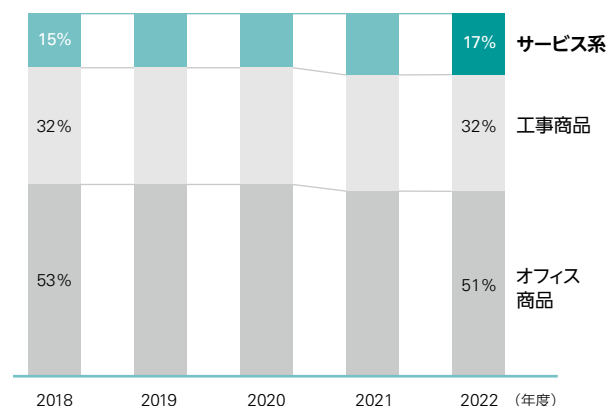
イトーキはオランダのワークスタイル変革会社ヴェルデホーエンとの提携によって、「Activity Based Working (ABW)」という方法論を採り入れ、新時代のオフィスを提案する約50名のコンサルタントがいます。また、年間数多くのデザインを手掛け、オフィス業界の「アカデミー賞」と言われる「日経ニューオフィス賞」などで高評価を



得ている約130名の空間デザイナーがいます。加えて、内装工事もグループ会社で対応することができます。このコンサルティング・デザイン・内装工事の一連のプロセスでイトーキのオフィス家具をスペックインし、付加価値を高めていくのが2.0の世界観です。私たちはこの戦略によって、不毛な価格競争を避け、受注確率を上げられるようになり、かつ案件数もサイズも拡大させています。

さらに次のオフィス3.0は、DXを用いて働き方改革や生産性向上をお手伝いする世界観です。ここでは家具をIoTデバイスにし、オフィスでのさまざまな課題を解決していきます。2.0まではすべて仮説に基づいていますが、3.0ではそれをデータで検証し、改善の方向を提案していく世界観ですから、イトーキならではのデータを使ってコンサルティングができる新たなビジネスモデルを生み出せると考えています。

イトーキ単体における商材別売上構成の推移



イトーキは60年以上前、「ファイリングシステム」というパンフレットを作成しており、キャビネット一つをとっても単純にモノを売る発想ではなく、ソリューションとして売るアプローチをしていました。イトーキの歴史を紐解くと、「オフィスの生産性をいかに高めるかを追求するソリューションの歴史であった」ことに驚かされます。そのようなDNAがもともとあったため、オフィス3.0の世界観にスムーズに入っていけるのだと思います。3.0まで来ると、データに基づく継続的なサポートが可能になりますので、「売ったら終わり」のビジネスモデルからも脱却し、お客さまとの継続的な関係性を構築できます。すでにサービス系の売上構成比は着実に高まっており、一連の付加価値提案をマネタイズしていくことで営業利益率のさらなる向上を目指します。

※オフィス1.0、2.0、3.0の詳細はP37をご参照ください。
※ABWは、P38をご参照ください。

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

デジタルオフィス家具とイトーキならではのデータで差別化

ここで少し、オフィス3.0に関する取り組みについてご紹介します。昨今、共有スペースでウェブ会議をすることがかなり増えてきました。こうした動きを捉え、高性能マイクを設置することで周囲の雑音を抑制しながら会議参加者の声を集音し、指向性スピーカーからの音声が届くエリアを細かく設計した製品をパートナーと協力し開



発しており、すでにいろいろな企業から引き合いを受けています。こういった「(オフィス家具+デジタル機器)÷2」と言える商品へのニーズの高まりに対し、新しいアイデアを商品化する体制を強化しています。その一環として2023年1月から商品開発本部を「スマートオフィス商品開発本部」に変更しました。そして、本部長にソニーグループで長年にわたりAV機器の商品企画・戦略の立案を主導してきた長尾氏を招聘しました。

さらに、これから無限に近い広がりを見せてくると思っているのが「オフィス×データ」の世界です。2022年はGoogle CloudとのJBP(ジョイントビジネスプラン)に合意し、現在、人工知能を使ったオフィスデータの分析により改善点や活用状況を見える化するプラットフォームを開発しています。例えば、イトーキがこれまでに作成した膨大なレイアウトデータをGoogle CloudのAIに学習させ、そこに社員の生産性やモチベーション、満足度といったデータを入力すると、どのようなレイアウトが最適かを

導き出すことが可能になります。また、IoTセンサーを活用し、従業員の位置情報やスペースの使用状況を分析することで、オフィスをより使いやすくするアプリケーションもリリースしました。今まで存在しなかったデータ、イトーキしか出せないデータ、イトーキしか持っていないデータを新たな競争優位性として加え、オフィス3.0の世界観を切り拓いていきます。

※DX推進の詳細はP17をご参照ください。

シャトル式立体自動倉庫システムで 人不足問題を解決

イトーキの中長期的成長を支える事業はもう一つ、設備機器・パブリック事業があります。この事業はSAS(サス)と呼ぶ、シャトル式立体自動倉庫システムが牽引役となっています。この事業セグメントの2023年度の業績は、前年度に研究開発企業向け機器(プッシュプル型換気装置ドラフトチャンバー)の大型案件を受注した反動を考慮してほぼ横ばいの営業利益を想定していますが、省人化や効率化のトレンドを受け、引き続きシャトル式立体自動倉庫システムの需要動向は堅調であり、中長期的に人手不足問題を解決する有力な手段として着実に伸びていくと考えています。

※詳細はP43をご参照ください。

幸せを追い求めるマテリアリティ

「働く」場を取り巻くさまざまな課題を踏まえ、2022年

度にマテリアリティ(重要課題)を見直しました。「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」を2本柱にして10個の重要テーマを特定し、実践に移すためのKPIも設定しました。ただし、マテリアリティを定めてもその必要性を理解し、自分達の仕事がどのようにサステナブルな社会に貢献しているのかを理解しなければ、絵に描いた餅でしかありません。

こういった活動はやはり、全員が自分ごととして捉え、義務ではなく主体的に動くことによって大きなものになっていきます。そういう思いもあって、私の直下にESG推進プロジェクトを立ち上げました。人を幸せにする仕事をしたい、独りよがりのビジネスは長続きしない、多様性のない組織では創造性は生まれず、地球環境を犠牲にしてはやがて自分達も滅びる、社員とのコミュニケーションを通してこうした価値観を共有し、それぞれがイトーキの中で何ができるのかを真剣に考えていくことが何より重要なことだと思っています。

※ESG推進プロジェクトの詳細はP58をご参照ください。

自然環境を守り、資源循環に貢献する

イトーキは自然の恩恵を非常に受けている会社です。そこでマテリアリティの一つに、「自然環境を守り、資源循環を促進する」というテーマを掲げ、特にリユースの取り組みを積極的に行っています。例えば、リニューアルや移転などで行き場のなくなった、まだ使用可能なオフィス家

具を、必要とする国に寄付しています。また、社員の発案で、廃材を使ってポーチを作り、ノベルティグッズとして提供したり、コーヒー豆のかすをエコ素材として試作するなど、廃棄物の有効利用、循環型社会、石油系プラスチックを使わない脱炭素社会などに貢献しています。加えて、オフィス3.0の世界観でも、働き方改革と同時並行で環境への配慮が大きな課題となっており、イトーキにしかできないオフィスでの環境問題解決のあり方を検討し、企業価値創造に結び付けていきたいと考えています。

※新素材研究はP14をご参照ください。

※オフィス家具の寄付はP54をご参照ください。

プロアクティブな集団に変える

言うまでもなくビジネスを回しているのは人であり、持続的成長基盤として人財の強化は欠かせません。そこで私が最も注視している指標は営業利益ともう一つ、従業員満足度です。この1年間で研修数を2.5倍、教育費を2倍に増やした結果、2022年度の従業員満足度の特定指標は前年度の56%から63%に上昇しました。しかしながら、誇れるレベルにはまだ程遠い数値であると思っています。このような取り組みを加速させるとともに、もっと社員一人ひとりに焦点を当て、さらに個の力を表に出すような仕組みをつくらなければならないと考えています。

最初に、出る杭を伸ばし、物事にプロアクティブに取り組む集団に変えていくと申し上げました。具体的に何をしているかと言うと、まずは突破口の1つとして「女性活躍



推進」に力を入れています。イトーキの社員の約3割が女性社員であるにもかかわらず、女性管理職は現在も1割にとどまっています。そこで今回、女性のリーダーシップ開発を支援する「SPLi(サプリ)」というコミュニティを立ち上げました。現在約80名の女性社員が手を挙げ、ほぼ毎週活動しており、2030年までに女性管理職比率3割を実現したいと考えています。実は、機を同じくして、イトーキの歴史上、初めて女性の執行役員が誕生しています。

加えて、工場にスポットを当て、「こんなすごい職人がいる」「こんなプロセス改善を思いついた人がいる」といった情報を広報メンバーと一緒に社内発信する「工場アンバサダー」を募ったところ、工場で働く約20名の社員が主体的に参加してくれています。また、「デザイナー名鑑」を作って手掛けてきたオフィスデザインを紹介し、デザイナーの誇りとモチベーションを引き上げる取り組みも行っています。

さらに、国際交流を促進するコミュニティも立ち上げ

ました。2016年に連結化したシンガポールの内装工事会社「ターカス」が業績を伸ばしており、この地域にも「スマートオフィスコンセプト」を導入していくことを検討しています。この会社の社員は200名ほどですが7か国から集まっており、この取り組みを起点に国境をまたぐD&Iを推進していきます。

※女性活躍推進はP11をご参照ください。
 ※工場アンバサダーはP67をご参照ください。
 ※ターカス社については、P39をご参照ください。

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

→ デザイナー名鑑はWebサイト参照

明日の「働く」を、デザインする。 イトーキの存在意義は今後も変わらない

イトーキは1890年に、ホッチキスや万年筆など、当時の日本人が見たことがない商品を次々に発売する「伊藤喜商店」として産声を上げました。1908年には「工作部」を設立し、自らオフィス商品の開発に乗り出し、今日においてはオフィス家具、建材内装設備、ICT・映像音響機器を搭載した家具、物流機器など幅広いラインアップで新しい働き方やオフィス空間をプロデュースしています。ミッションステートメントとして掲げている『明日の「働く」を、デザインする。』は今後も変わらぬイトーキの存在意義(パーパス)であり、オフィス3.0も130年を超える歴史の先に広がる新たな世界観と位置づけています。

2023年度は中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の総



仕上げの年度です。コロナ禍が収束に向かい、オフィス市場はリニューアル案件に加えて、新築・移転案件に伴う需要も好調が見込まれ、連結業績は増収増益の見通しです。株価水準は今現在、PBR(株価純資産倍率)が1.0倍を下回っている状況ですが、イトーキの戦略は着実に実を結んでおり、株主・投資家のみなさまには、中長期的な価値向上をご評価いただくと幸いです。私は、130年以上にわたり受け継いできたイトーキの「創意と工夫」の文化を大切にするとともに、独自の強みとして「テクノロジー×デザイン」を磨き上げ、新しい価値を世に送り出し続けることで、イトーキを持続的に成長することができる会社にしていきます。

代表取締役社長

漆 宏司