

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。

働く人の「働く」を
支える。

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 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。



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 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

● 空間デザイン
 ● 働き方コンサル

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き、
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 + DESIGN
PEOPLE
based on

TECH DESIGN PEOPLE

モノづくり技術
ノウハウと実績
データドリブン

プロダクト
インテリア
UX(ユーザー体験)

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



高収益化フェーズ

持続的な

成長力を高める

2024-2026

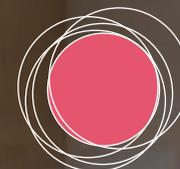


拡大・創出フェーズ

シン・イトーキ

新たな価値を確立する

2027-2029



VISION STATEMENT

人も生き活き、地球も生き生き

価値創造プロセス

メガトレンドの
認識
リスクと機会の
抽出

資本への転換

CAPITALS



財務資本

営業利益: **85**億円
ROE: **11.3%**



人的資本

従業員エンゲージメント調査結果*: **74.7%**
※「誇り」についての肯定回答率
女性管理職比率: **10.3%**



製造資本

設備投資額: **37**億円
連結: **11**工場



知的資本

保有特許数: **768**件
※保有特許数は2022年末実績
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
サプライヤー数: **1,024**社



自然資本

CO₂排出量: **242,324**t-CO₂
水使用量: **78,132**m³

※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 > **OFFICE 2.0** > **OFFICE 3.0**
 プロダクトベースの 空間ベースの 働き方ベースの
 商品販売事業 商品ソリューション提供事業 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サイトをご確認ください。

MISSION STATEMENT 明日の「働く」を、デザインする。

OUTPUT

デザイン性に優れた製品



- ワークプレイス領域
- 専門施設領域



最適な働き方のサービス



最先端の社会インフラ

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

人も生き活き、
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。

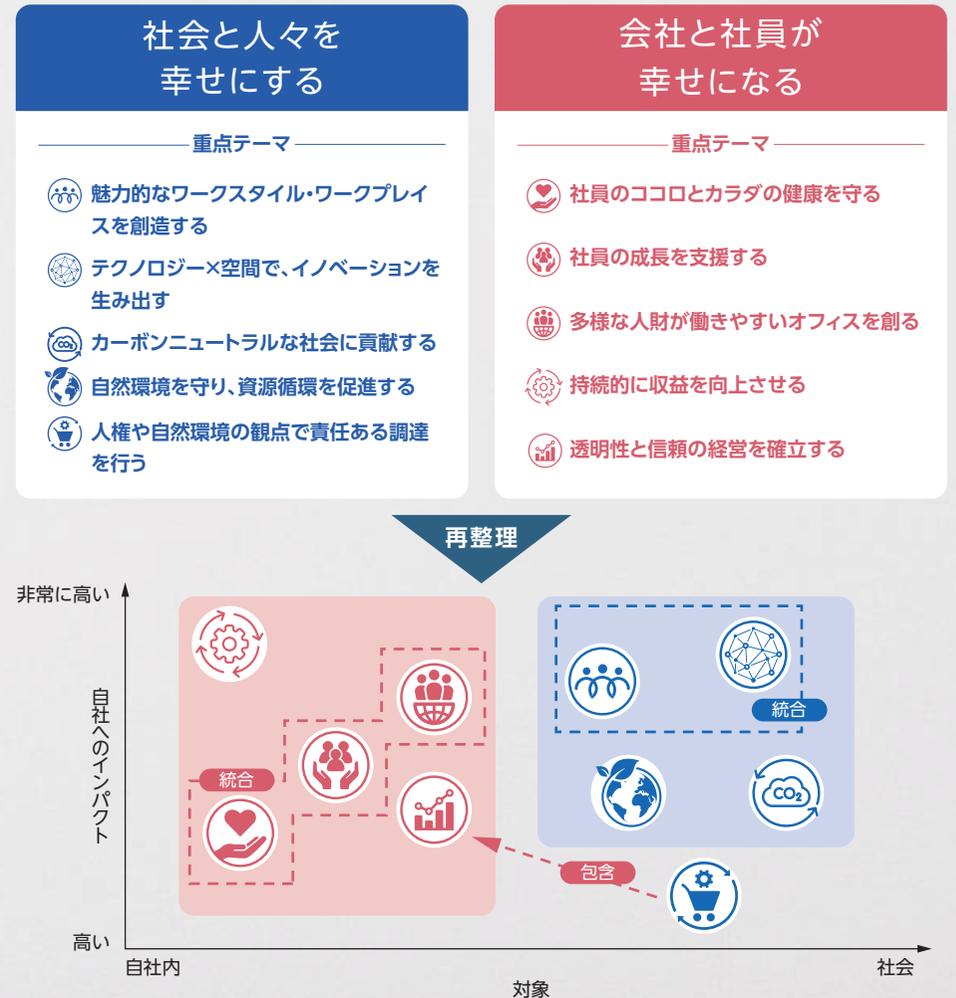
2022年：マテリアリティの見直し

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。



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。



トップメッセージ

代表取締役社長

湊安司



「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

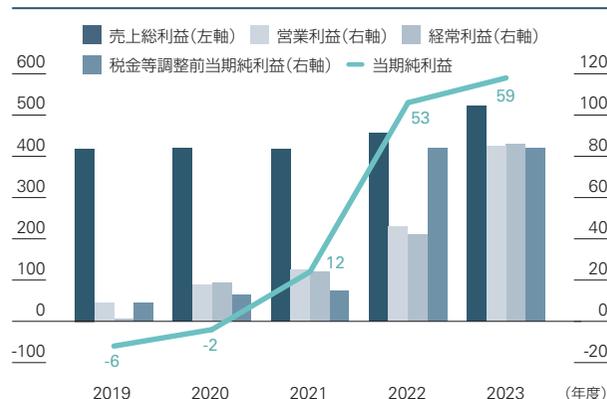
ポジティブスパイラルでV字回復

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

業績の推移 (億円)



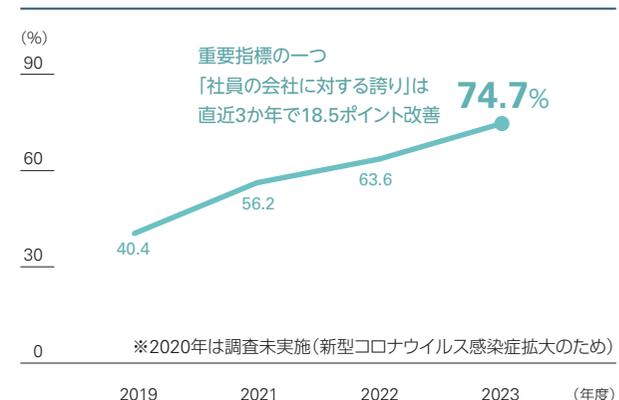
株価とPBRの推移



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。

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。

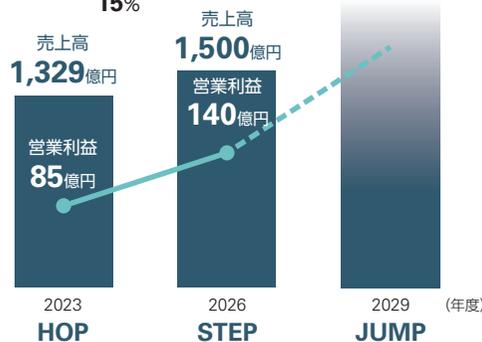
一方で、一度作ったオフィスをさらに生産性の高いものにするため、オフィスから入手できるデータを活用し、アジャイルに提案するコンサルティング型サービスを充実させていきます。IT会社とイトーキの収益構造の大きな違いは、イトーキが将来の収益予測精度が安定しにくい売り切り型のフロービジネスである点です。そこで、データドリブンなサービスを組み合わせることで、ストック型のビジネス構造を含む姿に変えていきたいと考えています。今後、その取り組みの第1弾として、2024年2月に「Data Trekking」を開始します。イトーキのデータとお客さまのデータを統合する「ITOKI OFFICE A/BI PLATFORM」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

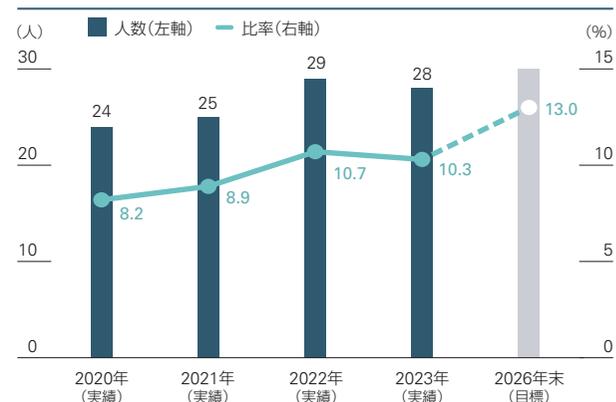
人を全社に周知させるため、インターナルコミュニケーションを強化し、社員の“推し活”を重点的に行っています。2023年末には、日本経済新聞などで「イトーキの顔」として、人的資本経営の実践を踏まえ、5日間連続で個人推しの広告を掲載しました。

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。なお、共働き・子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、リスク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

に当てる方針です。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されていますので、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、CO₂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。そうなるこ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、来なくなるオフィスを作ると宣言してきましたが、最終的な目的は入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靱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広がっている。



※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



20代、30代の離職率^{※2}
人事データ



業績への好影響
(改修拠点/未改修拠点比較)^{※2}



※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)

経験者採用応募率^{※2}
人事データ



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



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





取締役 常務執行役員
管理本部長

森谷 仁昭

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。

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。

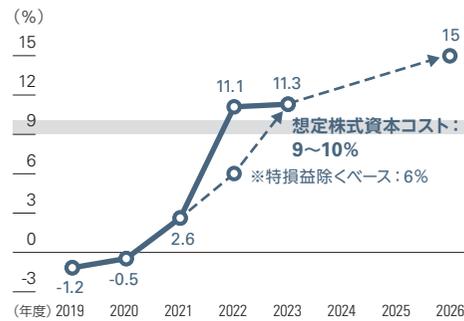
中期経営計画 | 資本コストを意識した経営、 事業ポートフォリオ

資本コストや株価を意識した 経営の実現に向けた対応

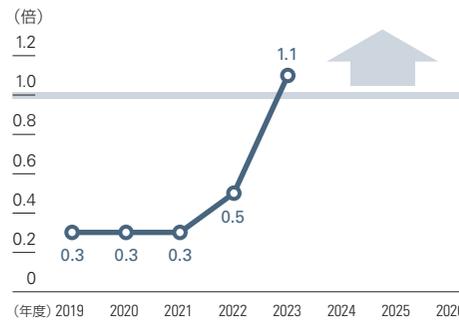
新中期経営計画では、財務資本戦略をさらに推進し、資本コストと株価を意識した経営を強化しています。業界トップを目指す経営指標の達成に向け、昨年の東証からのタイムリーな方針開示要請を受け、構造改革プロジェクトを基盤にPBR改善策を着実に実行。その結果、PBRは1倍を大きく上回る水準にまで改良しました。

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、株主のステeward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。

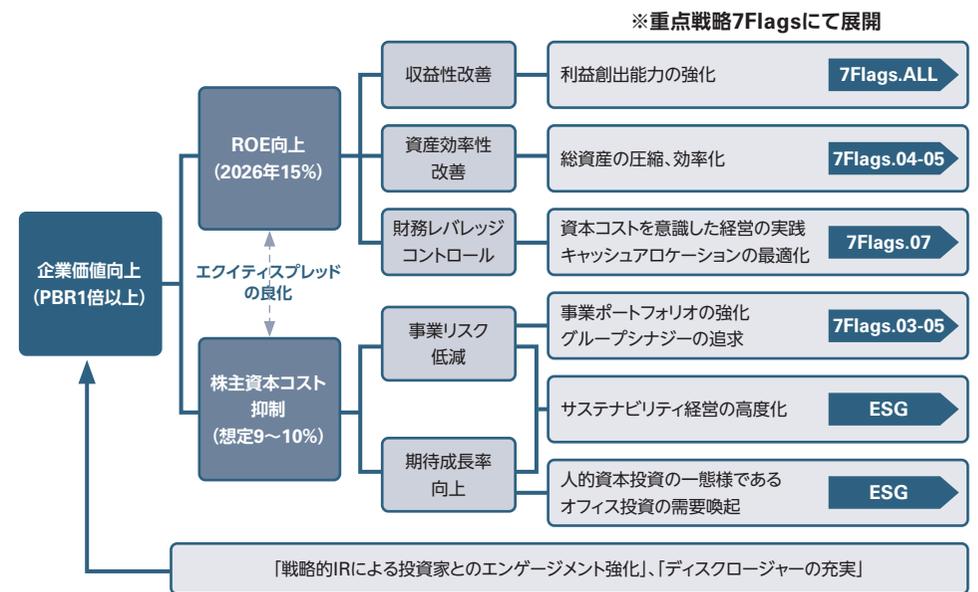
ROEの推移



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

$$PBR = ROE \times PER = 1 + \frac{ROE - \text{資本コスト}}{\text{資本コスト} - \text{内部留保率}} \times ROE$$

(エクイティスプレッド)

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。

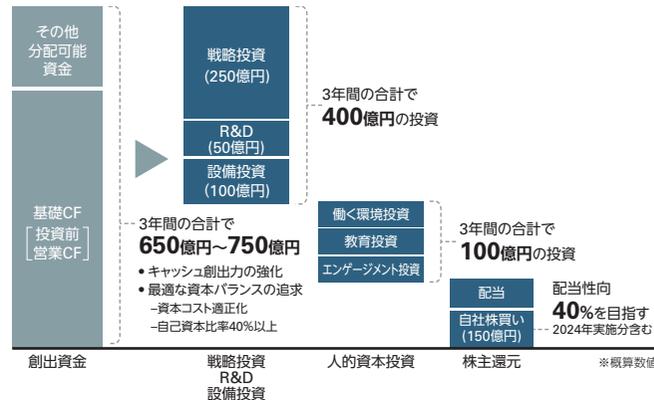
ワーキングキャピタルは月商の1～2か月分程度を保持する方針です。また、政策保有株式の縮減については、現在、対株主資本比率は4%以内となっており、保有の合理性を総合的に判断した上で縮減を実施し、資本効率の向上と財務体質の改善、FCFの創出に努めます。今回、人的資本投資を働く環境投資、教育投資、エンゲージメント投資として3年間で100億円の投資枠をキャッシュアロケーションに明確に位置づけました。これは、企業成長の主役は社員であり、中長期成長のためには人財の強化が欠かせないとの認識に基づいています。

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」「来なくなるオフィス」に加えて、今後、「学びなくなるオフィス」によるリスク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。

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、リスクリング
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

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。



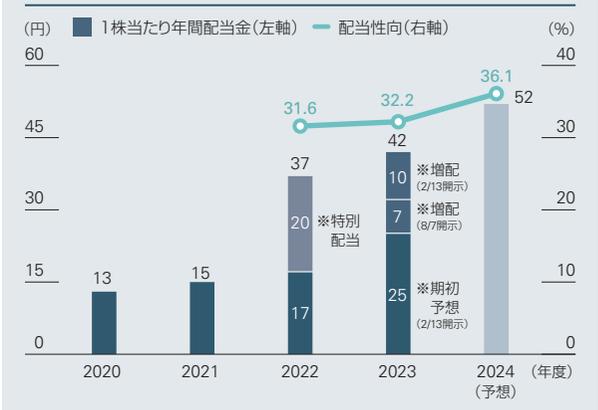
当社は近年、当期利益が厳しい中でも普通配当を減配することなく、安定的な配当を実施してきました。引き続き、上記方針に則り、収益性の強化や財務状況を総合的に勘案し、中長期的な企業価値に資する自己株式取得などの資本政策を含め、早期に配当性向40%を目指し、株主のみなさまに資する株主還元を実施していきます。

株主還元方針

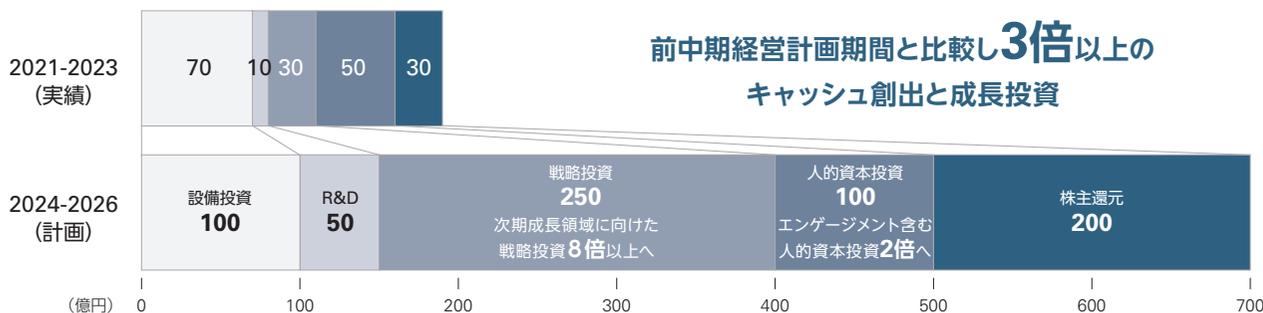
当社は、利益配分につきましては、経営の重点政策の一つとして認識し、会社の収益状況、内部留保の充実、今後の事業展開等を総合的かつ長期的に勘案したうえで、株主のみなさまに継続的かつ安定的に配当することとし、期末配当として年1回を行うことを基本方針としています。

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



キャッシュアロケーション過去3か年との比較



ステークホルダーとの責任ある対話

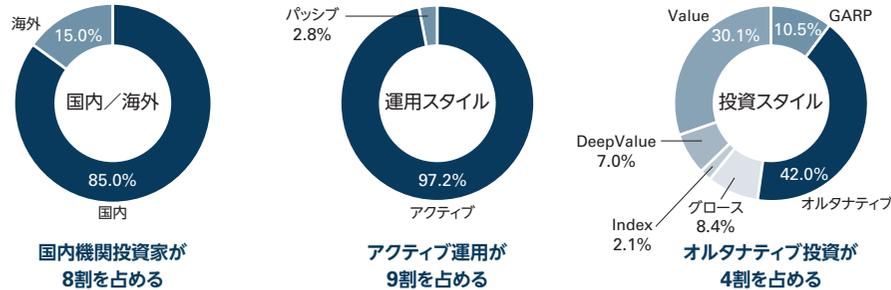
面談の状況(年間延べ対応回数)

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



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めます。

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
木場 満

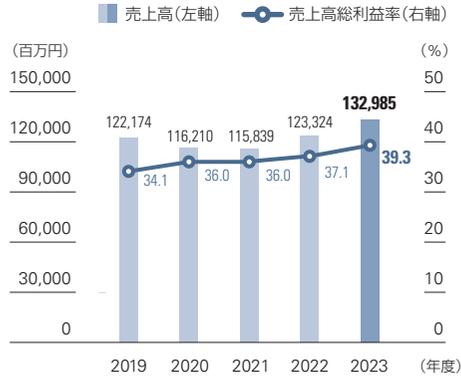
Strengths Finder

- ・ 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。

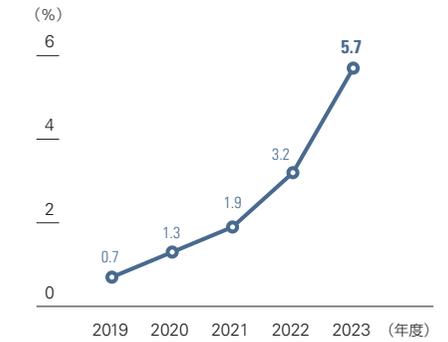
親会社株主に帰属する当期純利益／1株あたり当期純利益



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株あ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

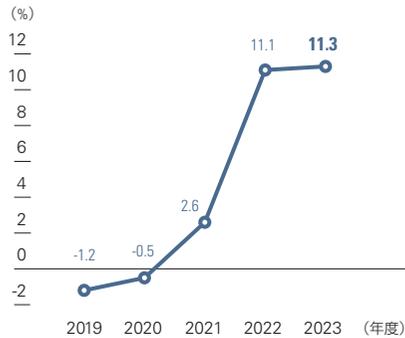
ROIC



収益性の改善により、ROICは改善しました。

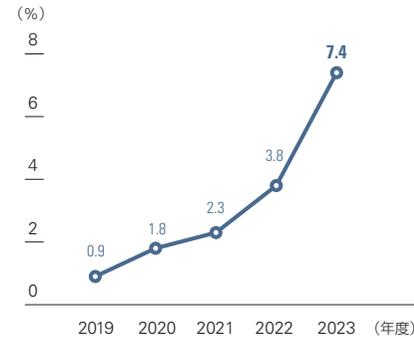
収益性/効率性指標

ROE



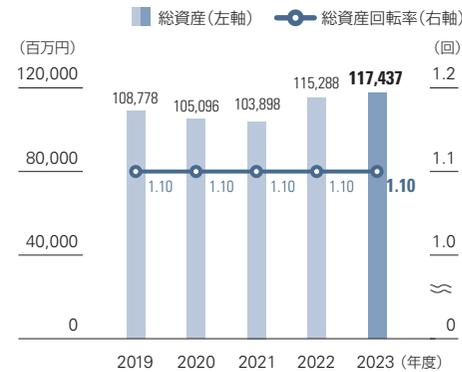
収益性の改善により、2023年度は前年度を上回る11.3%となりました。

ROA



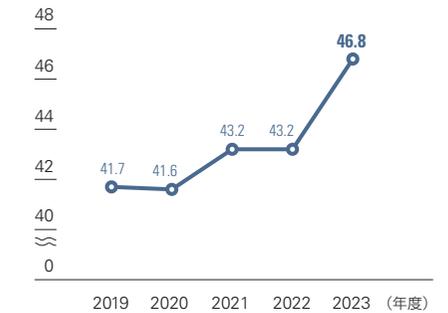
収益性の改善、資産効率化により、2023年度は前年度を上回る7.4%となりました。

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。

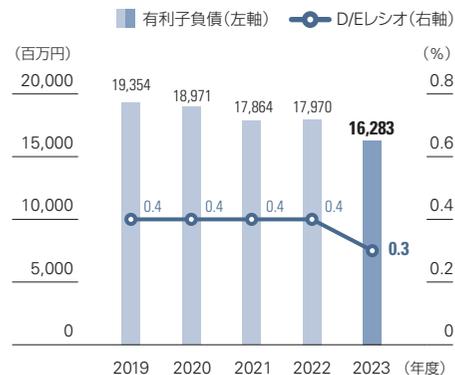
自己資本比率



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。

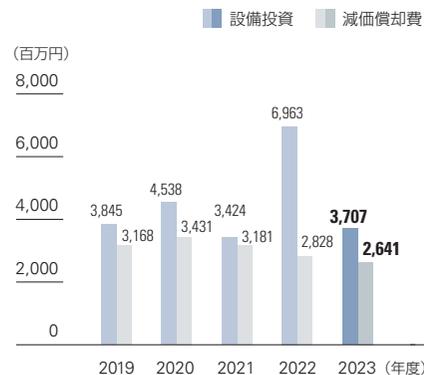
成長投資

有利子負債／D/Eレシオ



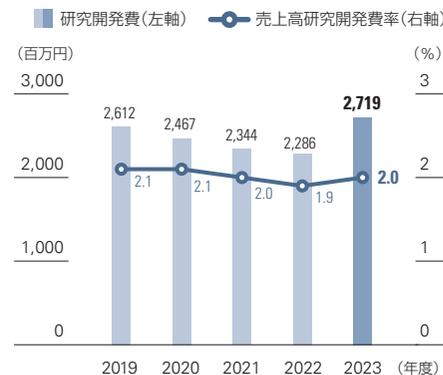
収益の改善を背景とした余剰資金による借入金の返済等で有利子負債は減少傾向で推移しております。

設備投資／減価償却費



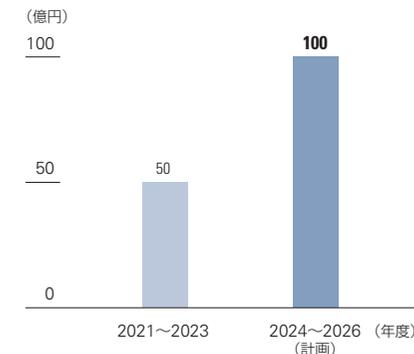
主に営業拠点の改修、生産効率化に伴う機械装置の新設、各種システム基盤への投資を行いました。

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索する中央研究所新設を行いました。

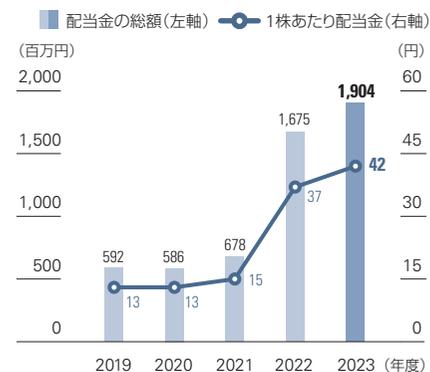
エンゲージメント投資



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。

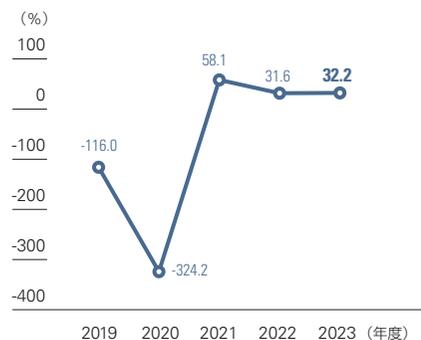
株主還元

1株あたり配当金／配当金の総額



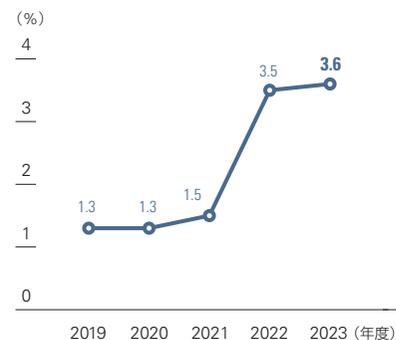
2023年度は期初予想の25円から17円増配し、1株当たり42円としました。

自己株取得総還元性向



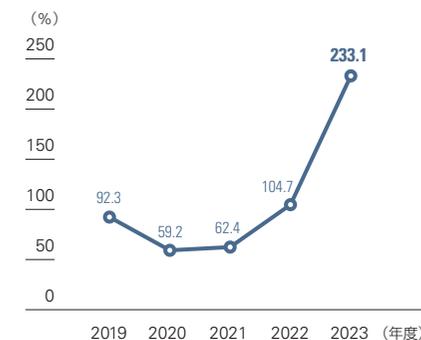
前中期経営計画期間で方針としていた配当性向30%を超える結果となりました。

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



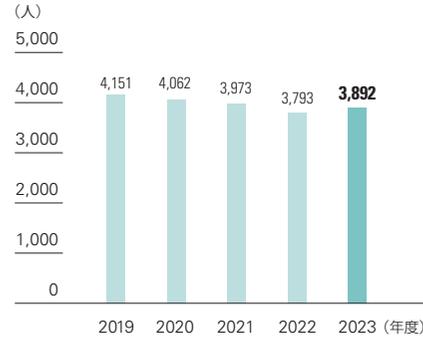
「資本コストや株価を意識した経営」の実践で収益成長を図った結果、TSRは大幅に上昇いたしました。

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

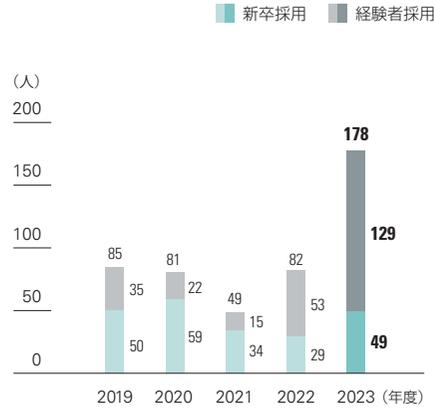
従業員の状況

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、海外高度人材の採用も始めています。

取り組みはP66をご参照ください。

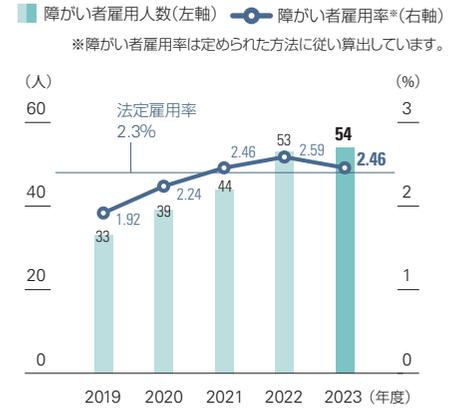
女性管理職



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



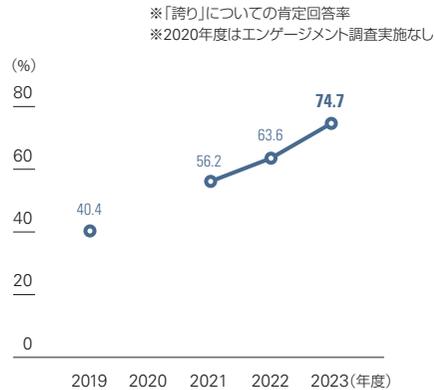
ホームページの障がい者採用ページに、障がい者雇用状況の開示や社員アンケートを掲載することで応募喚起につなげ、入社前後のギャップを減らすなどに取り組んでいます。

取り組みはP69をご参照ください。

平均年齢／平均勤続年数

項目	性別	平均年齢	
		男性	女性
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	

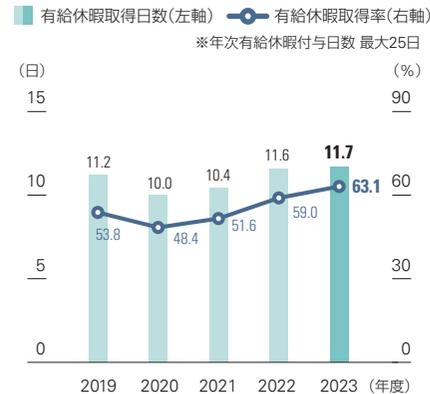
従業員エンゲージメント 重要指標スコア



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。

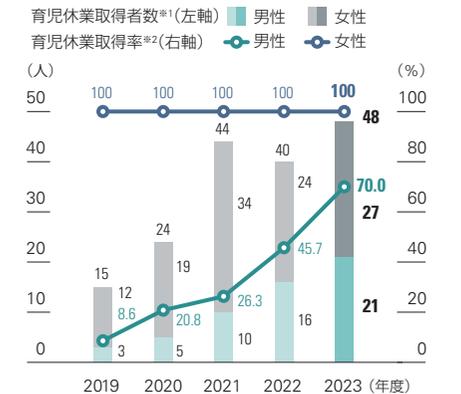
有給休暇取得



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。

知的財産

特許出願数※ / 保有特許数



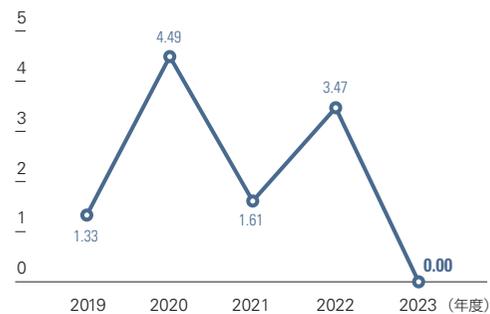
2022年末時点で768件の特許を保有しているほか、2020年より登録が可能となった内装の意匠登録も積極的に進めています。

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※

※100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

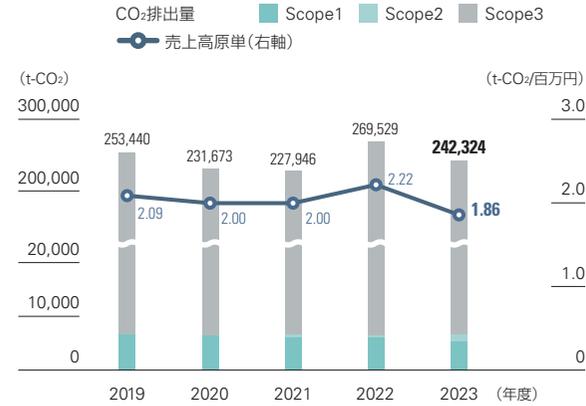


2022年は生産拠点において重大労働災害が発生し、グループ会社を含むすべての生産拠点に対し安全総点検を実施。各事業所で類似災害防止対策を検討し対応を進めた結果、2023年度は0.00となりました。

取り組みはP88をご参照ください。

環境

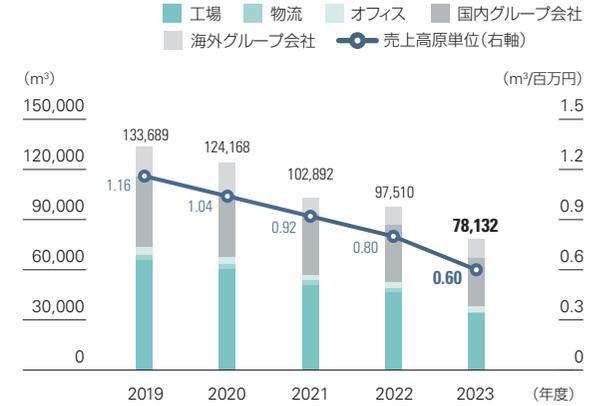
CO₂排出量



2023年度よりダルトングループ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。

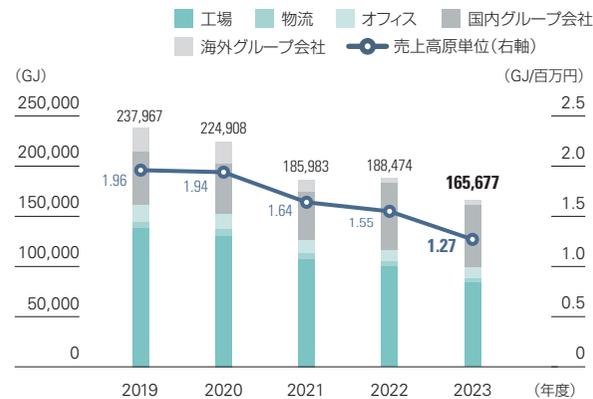
水使用量



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。

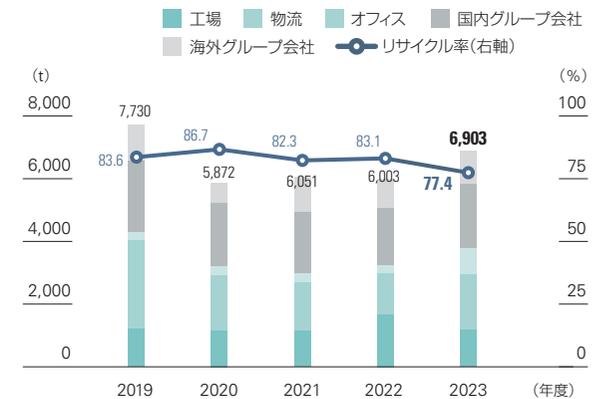
総エネルギー投入量



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)



reddot winner 2024
best of the best

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(フィールズ)



reddot winner 2024

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(フィールズ)
- knot Work Wood(ノットワークウッド)



JAPAN WOOD DESIGN
AWARD 2023

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

