

# BUSINESS STRATEGY

事業戦略

CO-  
INNOVATION  
LAB.  
KYOBASHI



## 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

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

### 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



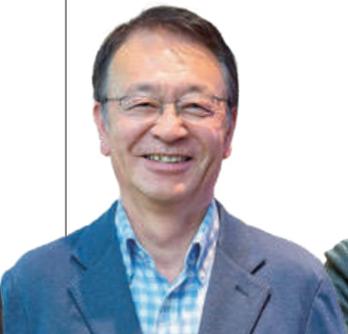
### イトーキのDNAである「旺盛な開拓精神」を自ら実践します

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。

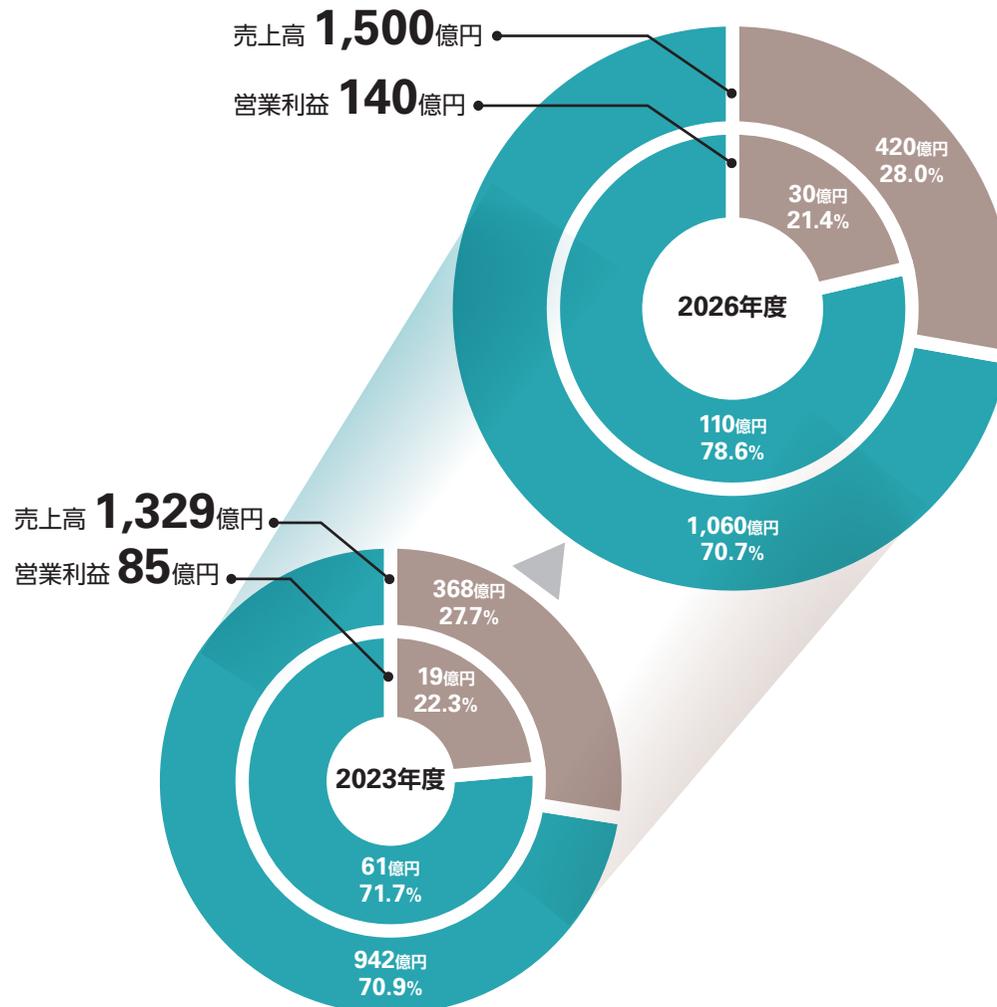


ミッションステートメント「明日の「働く」を、デザインする。」のもと、お客さまごとの働き方に合わせた最適な「働く環境」を実現するため、製品・サービスを提供することにより、アフターコロナの「働く環境」づくりをリードします。

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



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



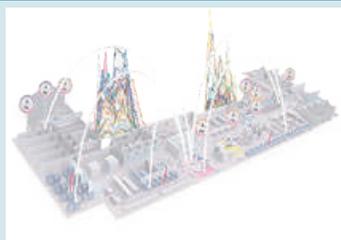
オフィス家具

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。

半導体洗浄装置

銀行

オフィス

官公庁

図書館

美術館・博物館

物流施設

研究施設

海外

特殊扉

病院



待合のスペース、病院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。

空港

病院

学校

住宅

ショッピングモール

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



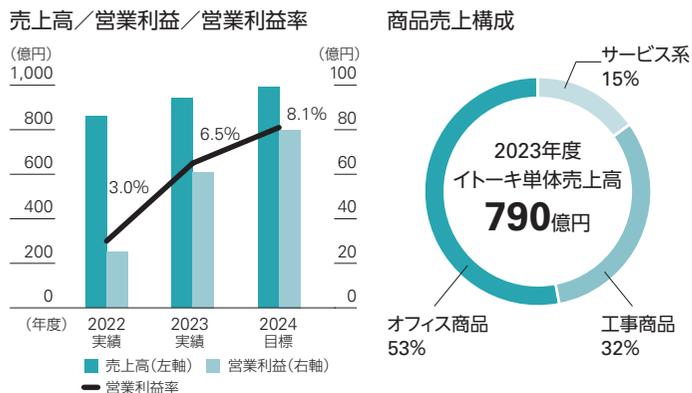
遮蔽扉・水密扉・気密扉・強化扉といったさまざまな扉を手掛けています。

## 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。



#### 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



#### 強み

- Tech×Design based on PEOPLE (P30参照)
- 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
- オフィス空間設計コンサルティング
- ABWI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



#### 弱み

- 海外市場の深耕
- 販管費率の低減



#### 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
- 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
- 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
- ハイブリッドなワークスタイルの定着



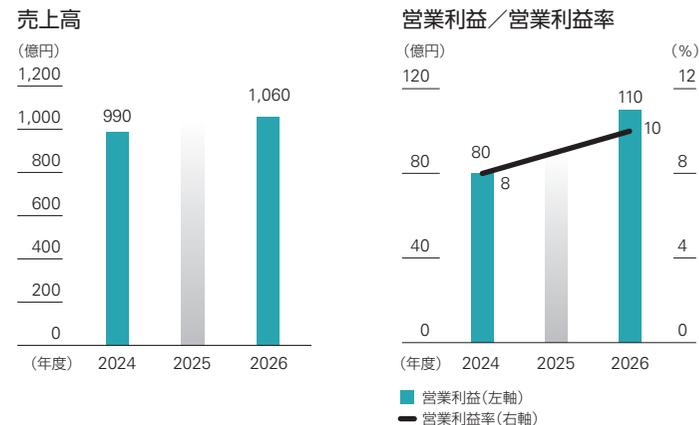
#### 脅威

- 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



#### 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いた影響を受け、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。

### 競争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”と言われるが、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「esPatio」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を中心となって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。

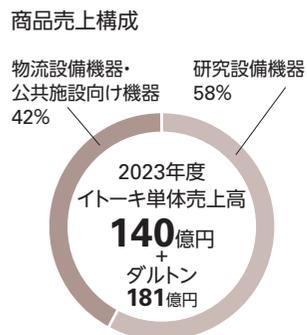
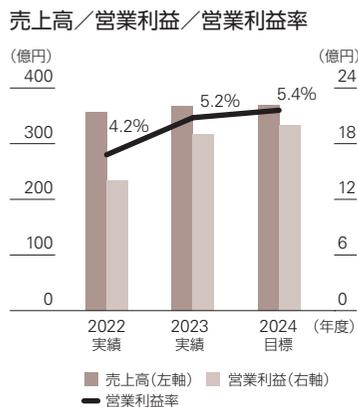
# 設備機器・パブリック事業



## 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。



### 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

## 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「システムストリーマー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

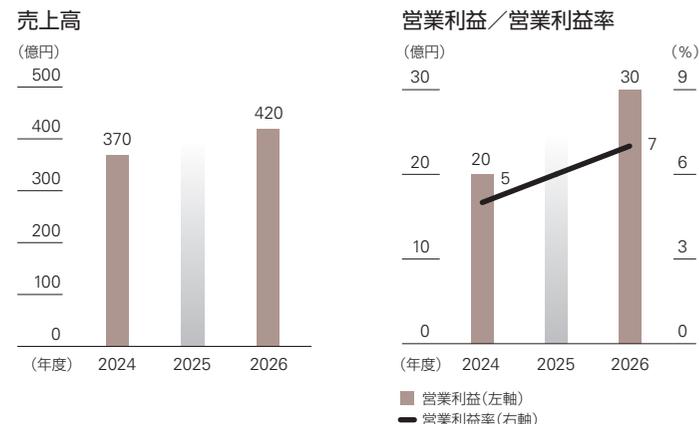
## T 脅威

- 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



### 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くと考えています。

### 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に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広げ、何をどこでどうするのが最適なのか、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、現在は工場で作成品を作り、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



執行役員  
エンジニアリング本部長  
細田 明生

# 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

### 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

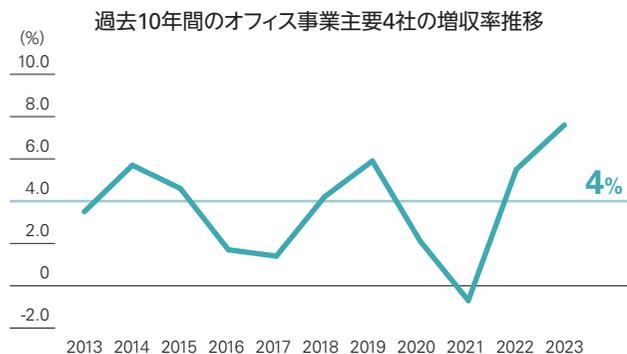
私たちは、お客さまと直接接するラストワンマイルで活動しておりますが、お客さまへのサービス向上により、プロダクトをはじめ、プラン、プロセス、それにかかわる社員も評価をいただくことで、「また一緒にやりたいです」という声をいただくことにもつながります。こうしたサイクルを回すことで、売上が伸びるだけでなく、社員のモチベーションも向上し、エンゲージメントを高めることができると考えています。そのために、業界最高水準のQCDを実現し、誰もが自信を持ち、評価されるように改革を進めていきたいと考えています。

# 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、ポジションの強化を図ります。

## 10年間のオフィス事業主要4社の増収率

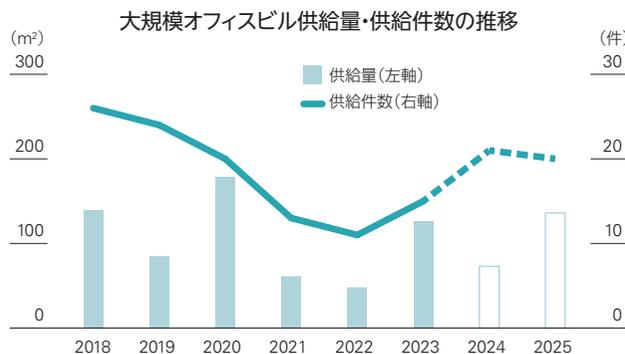
平均約4%の成長



出典：各社の決算短信

## 新築の需要予測

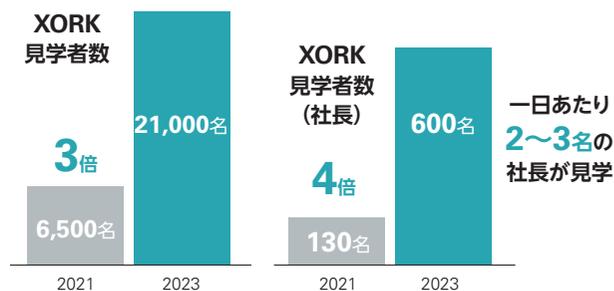
2024年度は供給量が減少するが、供給件数が増加



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

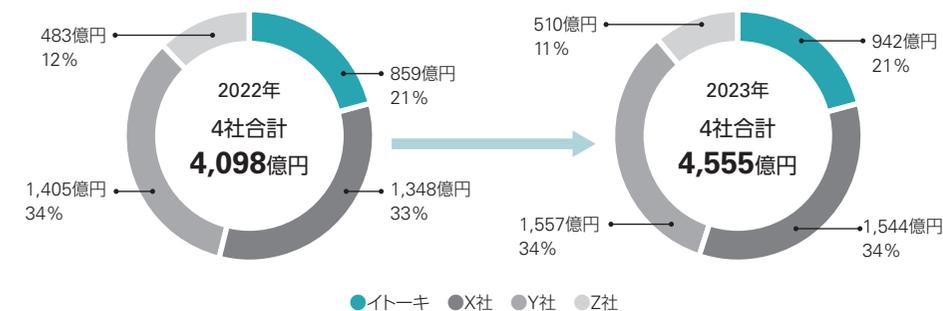
## オフィス投資への意識変化

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



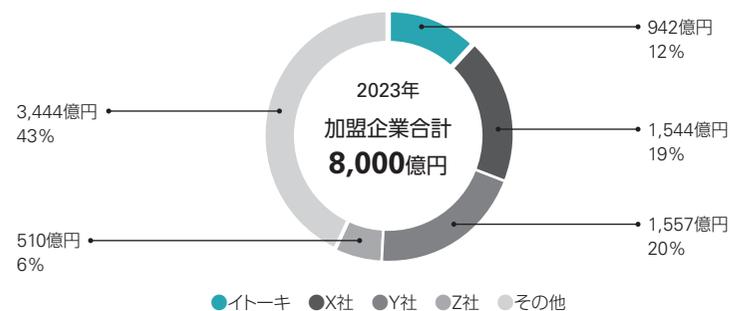
出典：XORK来館者数データ (当社調べ)

## 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、事業および人材のグローバル化を推進していきます。

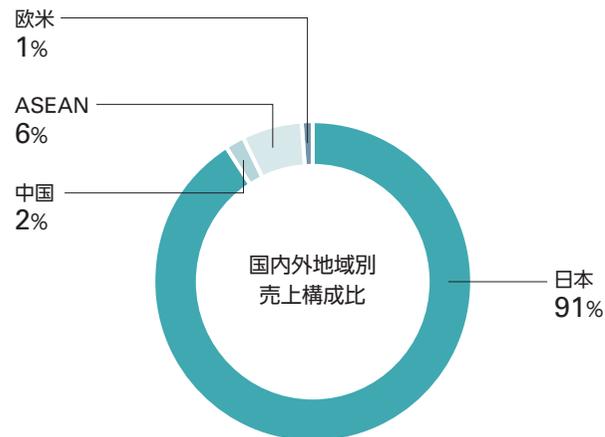
### 海外(ASEAN・中国)

#### 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材に育つ」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。

