

# MANAGEMENT PLATFORM STRATEGY

經營基盤戰略



## 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。

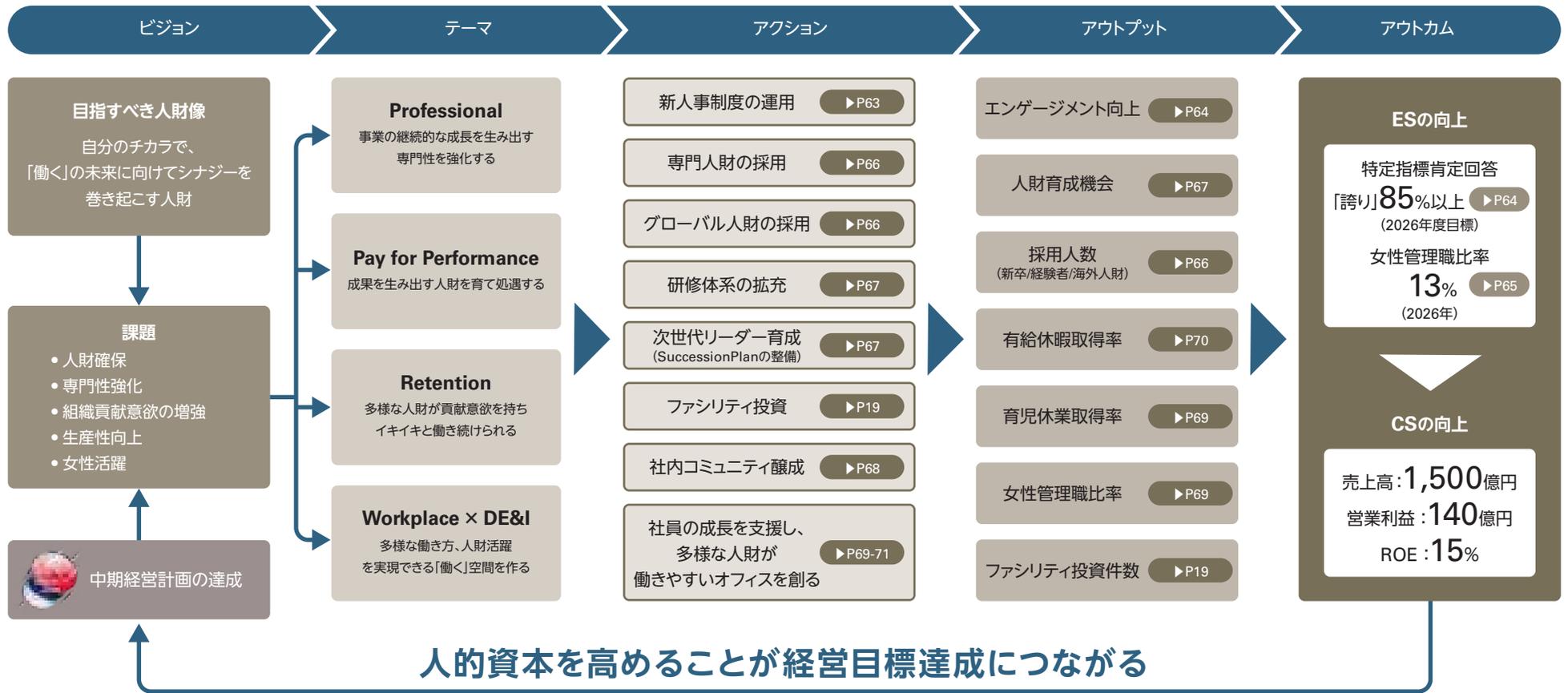
→ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

# 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開発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

常務執行役員  
人事本部長

山村 善仁(ファシリテーター)

関西支社  
第1法人支店  
森下 大樹

**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、雰囲気の良い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が、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の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、入社するかテレワークにするかを選ぶ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せんか。

**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。そういうところが、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こ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っています。

**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っています。

**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たって、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、自分はこのことをしたいとか、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たいといけません。

# 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

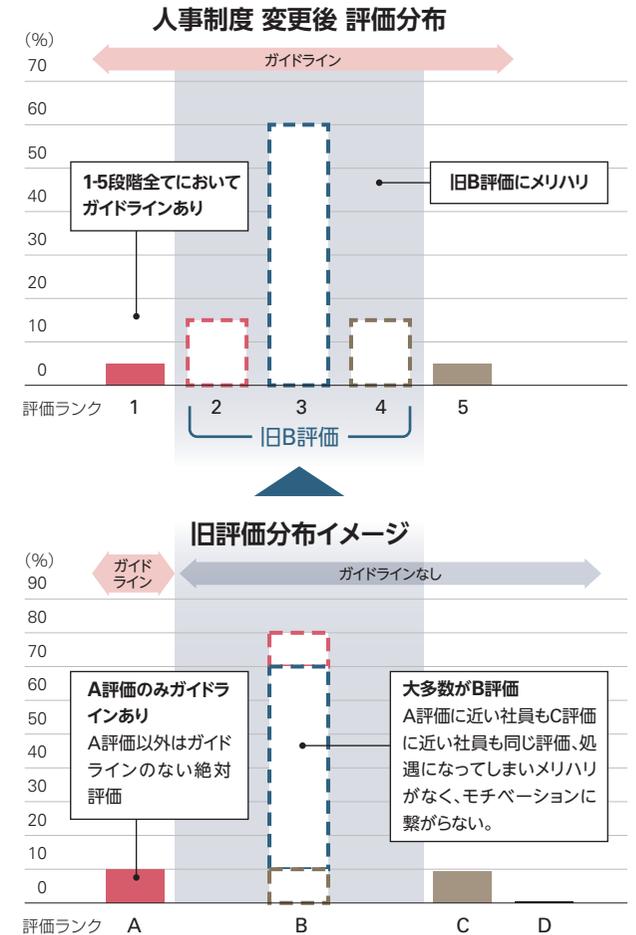
経営戦略と人財戦略を連動させ企業の価値をさらに高めていくために、2024年1月より人事制度を改革しました。これまでの人事制度の課題は、平等主義が根付き、曖昧で画一的な評価がなされていたことにより社員の成長意欲の低下を招いていることでした。これは、エンゲージメント調査結果からも浮き彫りとなり、前例踏襲から脱却しトーチキが持続的な成長を遂げる為には、人事制度の改革および着実な運用が不可欠であると判断しました。新たな人事制度では、「Professional・Pay for Performance・Retention」の3つの基本方針を基に、等級・報酬・評価制度を変更しています。今回の人事制度改革によ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



### イトーキの人事制度改革<ポイント>

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>等級制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>若手社員の等級見直し</li> <li>管理職の昇級要件に業績評価を追加</li> </ul> | <p><b>報酬制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>賞与額の上限を拡大</li> <li>成果に応じた賞与の変動幅を拡大</li> </ul> | <p><b>評価制度</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5段階の評価ごとに人数分布を設けて給与にメリハリ</li> </ul> |
|---|---|---|



# 人的資本投資

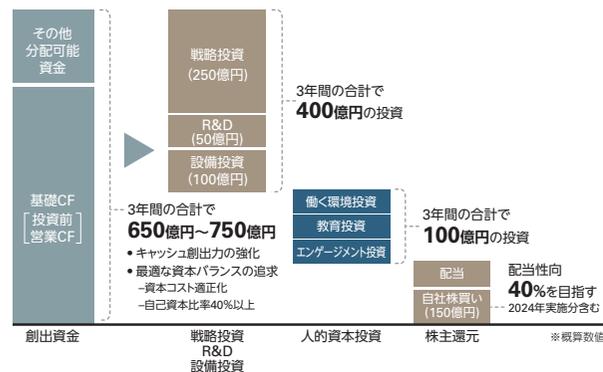
迫りくる労働人口の減少に備えるとともに、経営戦略と融合した人財戦略の遂行を下支えし、目指すべき人財像「自分のチカラで、『働く』の未来に向けてシナジーを巻き起こす人財」を具現化するため、新中期経営計画において、人的資本投資(働く環境投資、教育投資、エンゲージメント投資)として3年間で100億円の投資枠をキャッシュアロケーションに明確に位置づけました。

「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

## 人的資本投資

<b>働く環境投資</b>	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
<b>教育投資</b>	能力開発、リスキリング
<b>エンゲージメント投資</b>	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

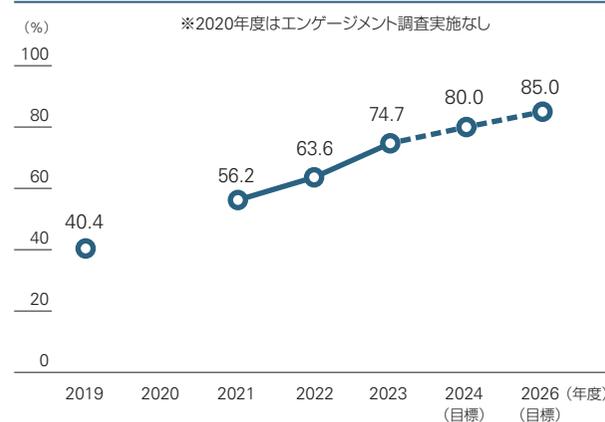


す。エンゲージメント投資は、全社イベント・ファミリーデー、各種コミュニティへの支援などを通じて、会社と社員の相互理解を深める活動を推進します。これらは、企業成長の主役は社員であり、中長期成長のためには人財の強化が欠かせないと認識に基づいています。

## 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」という設問に対する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

## 従業員エンゲージメント 重要指標スコア



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。

## 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IZER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す。

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。

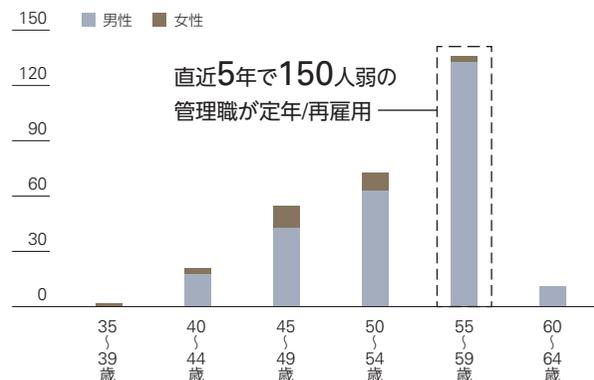
また、自主的なキャリア形成を支援すべく、手上げ型の選択型研修やキャリアデザイン研修等を実施しています。

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

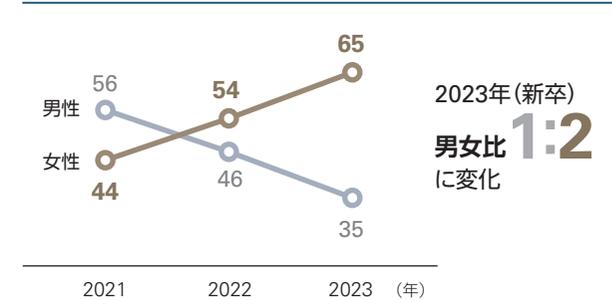
【管理職】年代別男女比(人)



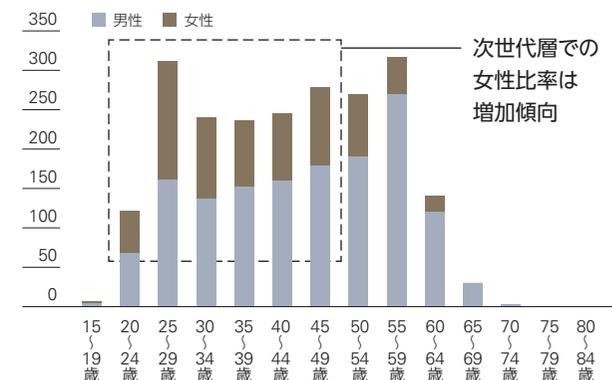
え、女性だけのエンゲージメントスコアにおいても62.9%から73.6%へ良化していること、さらには、「役に就きたいと思わない」回答比率において、2021年調査:男性15.9%、女性42.8%に対して、2023年調査:男性11.4%、女性32.7%と、女性の回答比率が10ポイント良化していることから、次世代女性管理職のプールが間違いなく醸成されてきているものと認識しています。

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(%)



【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%**)  
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%**)  
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**  
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\*



新卒・経験者 採用比率推移 (%)



### 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\*



#### 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。

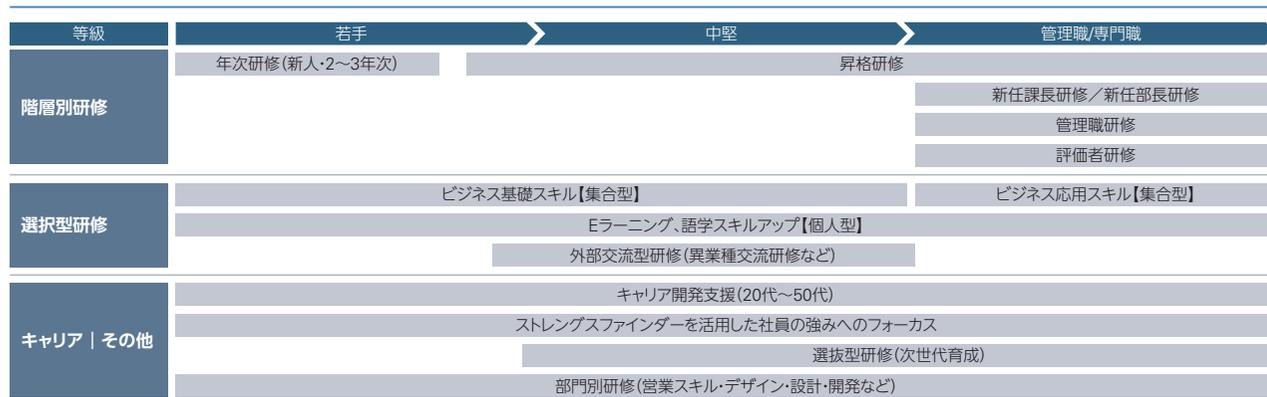
ビジネス基礎スキルをテーマごとに学ぶ選択型研修では、一般職層社員の約16%（前年度比134%）が自ら手を挙げて受講し、学習内容の業務活用についての肯定的回答は99%を超えています。さらに、時間・場所に縛られないEラーニングを強化し、学びのコンテンツを充実させました。

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。



ストレスファインダー研修

#### イトーキ教育体系図(代表的なものを抜粋)



### 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。

### OUTPUT

従業員 1人当たり 教育訓練費	2023年	72.93(千円/人) 前年比14%増
研修数	2023年	34講座 前年比12講座増
研修参加 人数	2023年	1,257人 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
- ストレスファインダーの全正社員受講
- ストレ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。



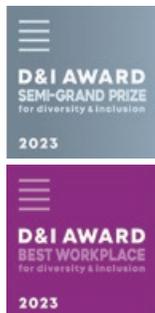
SPLi・API特集ページはP37、38をご参照ください。

## 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

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

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。



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。

Action04 多様な人財が働きやすいオフィスを創る

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



ワークライフマネジメント 各種制度

共通	育児	介護
<b>テレワーク勤務制度</b> 日数制限なし・マイプレイス勤務(在宅勤務)手当支給	<b>出生時育児休業</b> 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	<b>介護休業</b> 同一対象家族1人につき通算1年取得可能
<b>時差出勤制度</b> 始業時間の前後2時間まで15分単位での時差出勤可能	<b>育児休業</b> 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	<b>介護休業</b> 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、介護休業を取得可能 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
<b>時間単位年次有給休暇</b> 1時間単位で年次有給休暇取得可能(年5日分)	<b>子の看護休暇</b> 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	<b>介護短時間勤務</b> 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
<b>半日単位の振替休暇</b> 休日出勤時の振替を半日単位で取得可能	<b>育児短時間勤務</b> 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)	<b>介護シフト勤務</b> 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
<b>保存有給休暇</b> 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	<b>育児シフト勤務</b> 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)	
<b>ヘルスケア休暇</b> 健康診断結果による通院、入院など10日限度	<b>特別休暇</b> 配偶者出産の時:3日以内	
<b>休業規程の改定</b> 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		
<b>フレックスタイム制度</b> 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)		



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。

### 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

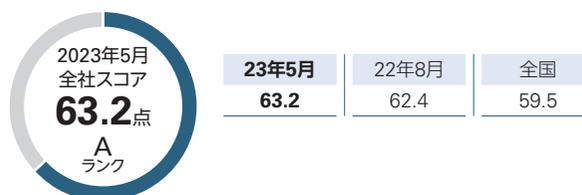
パフォーマンスを可視化する独自調査「Performance Trail（パフォーマンストレイル）」を毎年、全社で実施しています。コンディション（能力を発揮するための状態）とパフォーマンス（持っている能力を仕事において発揮している度合い）を個人ごと・組織ごとに可視化することで、健康活動の最終的な目標や、従業員の意識・行動の変容に関する指標も明らかになりました。また「Performance Trail」調査を通じて、健康経営に関連するパフォーマンス指標を定期的に把握しています。パフォーマンスを阻害するその要因とその改善ポイントなどの結果を明らかにし、施策立案と実行に活かしています。

#### OUTPUT

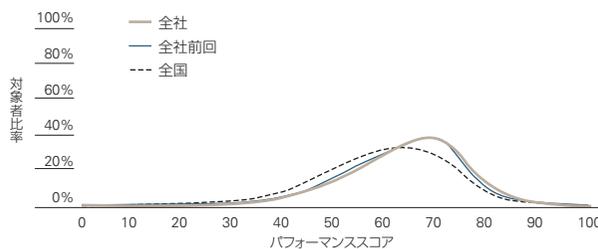


#### 全社結果（パフォーマンス）

##### パフォーマンススコア



##### 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	<b>67.6</b>	66.3	53.6
裁量	<b>68.0</b>	66.6	58.9
清潔	<b>78.0</b>	78.6	69.7

##### Weak Point

業務負担	<b>35.8</b>	35.1	48.1
栄養	<b>64.0</b>	65.6	67.5
身体活動（在宅）	<b>63.3</b>	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。



#### 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。

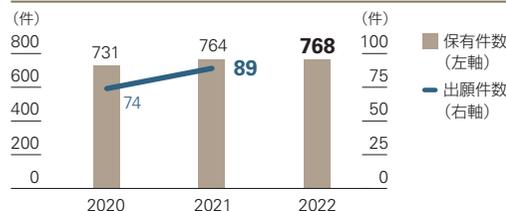
## 経営方針と連動した知的財産ポートフォリオ

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。

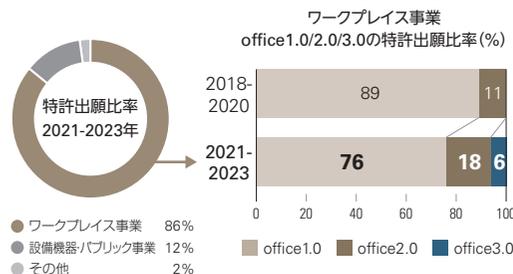
office1.0、2.0、3.0の詳細はP04をご参照ください。

特許保有件数と特許出願件数の推移(2020-2022年)



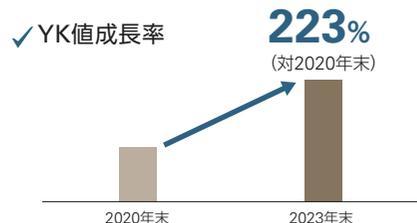
※特許出願の公開日との兼ね合いで2022年度までの記載となっています。

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」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ます。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



企画本部  
経営企画統括部  
知的財産推進室  
橋本 泉

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。

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」開発に繋がりを、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



執行役員  
品質保証本部  
本部長  
中筋 英樹

## お客様の安全・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

### 「品質は掛け算」のもと、お客様の安全・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、お客様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、法令違反やお客様の怪我(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。

### お客様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、お客様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様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、お客様にも認められる、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に反映
- 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掘り、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を通じ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

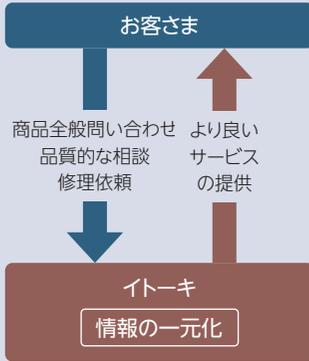


②製品に関する情報について  
当社の製品に関する重要な情報はHPより提供しています。中でも特にケガや事故につながる重要な品質問題などが発生した場合は、事実確認を行った上で当社HPだけでなく所轄官庁への速やかな報告などを含め、法にのっとった対応をいたします。また、お客さまに対しても製品回収や拡大防止等の必要な措置を迅速に行っています。

### 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。



お客さま

商品全般問い合わせ  
品質的な相談  
修理依頼

より良いサービス  
の提供

イトーキ

情報の一元化

# 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
<b>取り組み内容</b>	<p><b>これからのものづくりと新たな市場の開拓</b></p> <p>中央研究所を設立し、リサイクル素材や新たなものづくり技術の研究。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。</p>	<p><b>サプライチェーンの強化と一元管理</b></p> <p>多種多様な商品へ対応するため、新規取引先の拡大強化を実施。新商品仕様や調達条件に合ったサプライヤーをスピーディーに選択できる独自システムで取引先情報を一元管理。さらにサステナブル調達ガイドブックを策定し、人権・環境・BCPIに配慮した調達活動も推進。</p>	<p><b>多様な製品に対応するものづくり体制</b></p> <p>2022年、滋賀地区に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。</p>	<p><b>市場拡大と課題解決提案力の強化</b></p> <p>MA(マーケティング オートメーション)を使いイトーキの情報を広く発信。アクセス情報に合わせてインサイドセールスをかけ、新規顧客を拡大。さらに、営業や空間デザイナーのキャリア採用を増加させ、お客さまへの課題解決提案力を強化。</p>	<p><b>安定した物流環境の構築</b></p> <p>「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&amp;A等による自社物流機能を強化。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。</p>	<p><b>廃棄物を削減し新たな価値へ</b></p> <p>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製作、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。</p>
<b>創出する価値</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サーキュラーエコノミーの社会</li> <li>環境に配慮した素材製品</li> <li>オフィスにデータをかけ合わせた新ジャンルビジネス</li> <li>データを使ったお客さまへの新たな価値提供</li> <li>オフィスづくりとオフィス家具づくりに対する新たなエコシステムの研究</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新ジャンル製品の拡大</li> <li>有事の際でも安定した供給体制</li> <li>サステナビリティに配慮したサプライチェーン網</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多種多様な製品の生産</li> <li>新たな価値を創出する商品の提供</li> <li>作業員の負荷低減</li> <li>安定した品質</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さまニーズに合わせた商品・サービス提案</li> <li>お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス提供</li> <li>グループ全体での連携による顧客対応力</li> <li>売り上げの拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>安定した物流体制</li> <li>効率的な倉庫運営、管理</li> <li>環境に配慮した物流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物量の低減</li> <li>イトーキファンの獲得</li> <li>環境対応へのマインド醸成</li> </ul>
<b>対応するマテリアリティの重点テーマ</b>	  	  	  	  		 

 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「人も生き生き、地球も生き生き」する社会の実現を目的として、ESG方針を策定しています。

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

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

人財関連は、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。

## ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生

生態系へのネガティブインパクトゼロ社会の実現に貢献する



### イトーキ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。



環境への取り組み

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<sub>2</sub>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か年計画では、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<sub>2</sub>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			2030年 目標
					2024年	2025年	2026年	
気候変動	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1)	6,081.2(t-CO <sub>2</sub> )	22年比	%	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope2)	8,397.2(t-CO <sub>2</sub> )	22年比	%	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope3)	255,050.3(t-CO <sub>2</sub> )	22年比	%	-6.3	-9.4	-12.5	-25.0
	総エネルギー 投入量削減	188,474.2(GJ)	22年比	%	-8.0	-15.4	-22.1	—
資源循環 促進	廃棄物排出量削減	6,003(t-CO <sub>2</sub> )	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 <sup>3</sup> )	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<sub>2</sub>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)

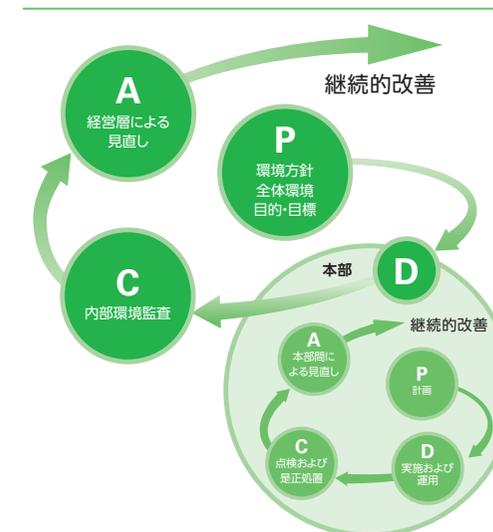
区分	モニタリング項目	2022年 BM実績	指標	単位
気候変動	再エネ率 (グループ全体)	2.6	グループ会社含む全拠点における電力使用量に対する再生可能エネルギー使用量割合(再エネ電力含む)	%
	再エネ率 (イトーキ単体)	3.7	イトーキ単体全拠点における電力使用量に対する再生可能エネルギー使用量割合(再エネ電力含む)	%
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope1:売上高原単位)	0.05	連結対象グループ実績を対象会社合計売上高で除算	t-CO <sub>2</sub> /百万円
	CO <sub>2</sub> 排出量削減 (Scope2:売上高原単位)	0.07	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 <sub>2</sub> /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 <sup>3</sup> /百万円
	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
有害物質の 削減	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 <sup>3</sup>
	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

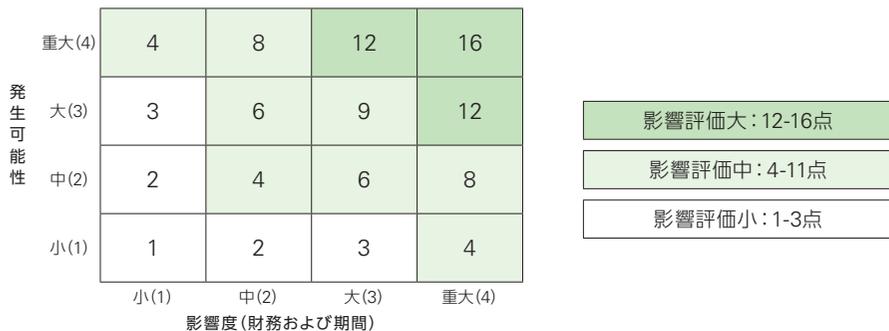
地球温暖化は、大量生産、大量消費、大量廃棄型の社会経済活動や生活様式の変革を迫るものであり、地球環境を維持、改善していくために企業が取り組むべき喫緊の課題であると認識しています。昨今の顕著な温暖化事象や新技術開発を受け、2021年に設定した気候変動対応について、TCFD開示のフレームワークに沿って社内論議を重ねて見直しを行いました。イートキグループは、サプライチェーンを含め、新目標に向けて着実に推進していきます。

## 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。



リスク分析マップ

発生可能性	重大	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ以外の電力利用によるコスト増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑤環境志向変化対応遅れによる収益悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増</li> <li>②資材高騰による調達コスト増</li> </ul>	
	大	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ法厳格化による法令遵守困難</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑥再エネ対応強化への設備投資増</li> <li>⑦再エネ電力利用によるコスト増</li> <li>⑧気候変動対応の開示不足による株価低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>③工場の災害被害による生産停止</li> <li>④サプライチェーン断絶による生産停止</li> </ul>	
	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素技術への投資額増</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>法令の厳格化による製造設備の使用制限</li> <li>使用素材の制限</li> </ul>	
	小	<ul style="list-style-type: none"> <li>法令違反への対応費用増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素技術への投資失敗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>排水処理を伴う塗装の制約</li> <li>高温による工場・倉庫内作業者の負担増</li> </ul>	
		小	中	大	重大

影響度 (財務および期間)

機会分析マップ

発生可能性	重大			<ul style="list-style-type: none"> <li>①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大</li> </ul>	
	大		<ul style="list-style-type: none"> <li>積極的な気候変動対応と情報開示による企業価値向上</li> <li>効率的な輸送手段の使用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>②働き方の多様化に対する提案機会の増加</li> <li>③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大</li> <li>④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上</li> </ul>	
	中		<ul style="list-style-type: none"> <li>高効率ビルへの移転</li> <li>ペロブスカイト太陽電池のオフィス内装活用の拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象に対する自社のBCP対策による事業強化</li> <li>BCP対策製品・サービスの販売拡大</li> <li>J-クレジットの新規顧客増</li> <li>木質材料のオフィス内装活用拡大</li> </ul>	
	小				
		小	中	大	重大

影響度 (財務および期間)

気候変動対応 —地球温暖化防止—

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<sub>2</sub>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 ②資材高騰による調達コスト増	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップの実行</li> <li>継続的な省エネ活動</li> <li>サプライヤー協働によるCO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>低炭素代替原料への切替</li> </ul>
	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 ⑦再エネ電力利用によるコスト増	中	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>使用量に見合った再エネ調達方法の検討</li> <li>創エネ自社設備の拡大</li> <li>オンサイトPPAの導入</li> </ul>
	市場 既存市場の縮小	中～長期	⑤環境志向変化対応遅れによる収益悪化	大	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場変化の迅速かつ的確な把握</li> <li>的確な顧客ニーズの情報収集</li> </ul>
	評判 投資家等の評判毀損	中～長期	⑧気候変動対応の開示不足による株価低下	中	100万円以上～1,000万円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動対策の取り組みの強化</li> <li>取り組みの積極的な情報開示</li> </ul>

● 物理リスクの対応策

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 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>BCPの定期的な見直し</li> <li>重要部品の複数調達</li> <li>サプライヤーへのリスク対策要請</li> </ul>

● 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	③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大	大	1,000万円以上～5億円未満	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境配慮型製品および働き方ソリューションの開発強化</li> </ul>
		気候変動に備えるための行動変化	②働き方の多様化に対する提案機会の増加	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方を支える製品開発やソリューション営業の強化</li> </ul>
4℃	製品・サービス	高温化した倉庫での作業回避	①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>自動倉庫等製品の訴求力拡大</li> </ul>
		レジリエンス 高温化した労働環境の改善	④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上	大	5億円以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産現場および納品現場等の労働環境の改善</li> </ul>

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

## 指標と目標

指標は、中期環境計画2026(目標項目)の中でCO<sub>2</sub>排出量削減、総エネルギー投入量削減、廃棄物量削減、リサイクル促進、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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量については、2013年の0.187t-CO<sub>2</sub>/百万円より、0.088減少し、0.099t-CO<sub>2</sub>/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<sub>2</sub>排出量、売上高CO<sub>2</sub>排出量(Scope1、2)



### 2023年度のKPIと実績

CO<sub>2</sub>排出量  
(Scope1~3)の削減

2023年度  
目標

2013年度比  
**12%**削減

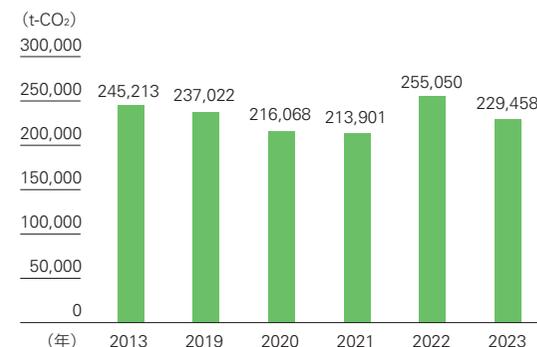
2023年度  
実績

2013年度比  
**8.5%**削減

### ● Scope3の実績

2023年度のScope3のCO<sub>2</sub>排出量は229,458t-CO<sub>2</sub>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。

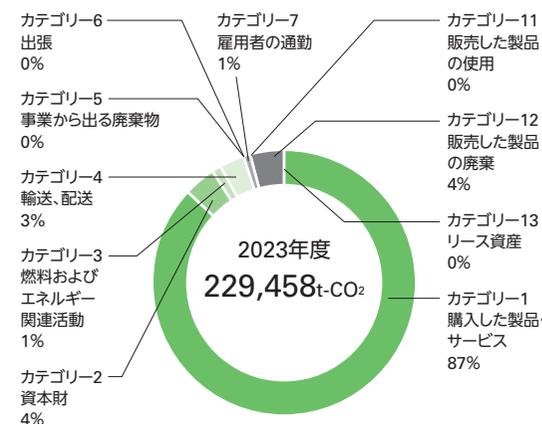
CO<sub>2</sub>排出量(Scope3)



### ● Scope3のカテゴリ別排出量割合

2023年度におけるScope3のカテゴリ別CO<sub>2</sub>排出量は、カテゴリ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<sub>2</sub>排出量の削減を進めるためには、カテゴリ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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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。

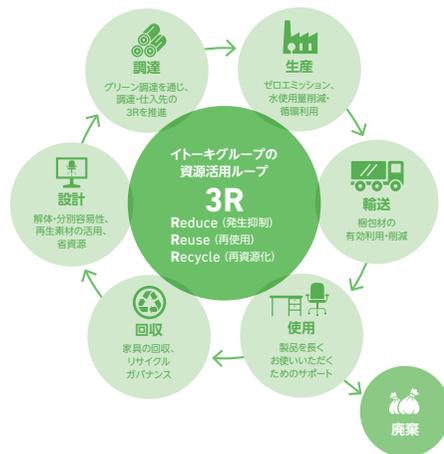
### 今後の課題

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<sub>2</sub>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。



### 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。

### 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 <sup>3</sup> /百万円	0.050	0.053	106.8%	6.8%
水使用量	m <sup>3</sup>	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

# 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 ● 製品の分解、分別ができる ● 単一素材で構成する	● 先進的な素材や製造方法を使う ● 先進的なリサイクル手法を採用している
 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 ● 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 ● 分解の方法が公開されている ● 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 ● 安全な塗料、塗装方法を使う	● VOCの排出を減らす ● 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  
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



リフェルト

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<sub>2</sub>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」の特設サイト

→ Feel So WoodはWebサイトをご参照ください。

#### ● 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。

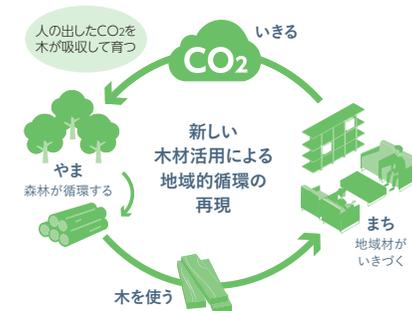


Feels

→ プロダクトはWebサイトをご参照ください。

#### ● 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、多様な側面でご貢献しています。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<sub>2</sub>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お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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>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<sub>2</sub>排出量削減の取り組みが広がっていますが、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<sub>2</sub>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)

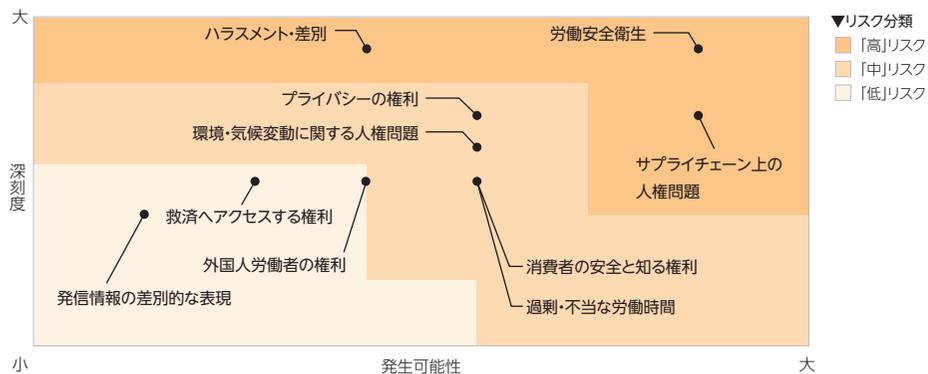
1. 人権の尊重
2. 差別の禁止
3. ハラスメントの禁止
4. 従業員の基本的な権利の尊重
5. 安心・安全への配慮
6. 強制労働および児童労働の禁止
7. 教育の浸透

➡ 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をしっかりと回すとともに、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。

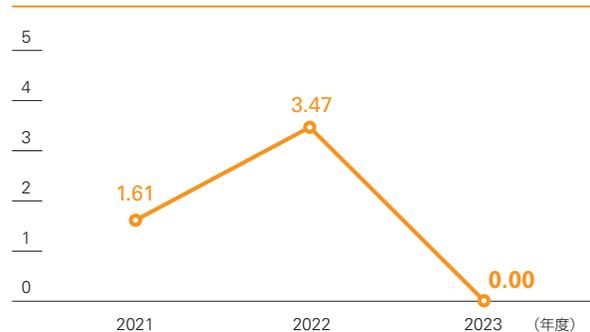
## 労働安全衛生

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員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



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	2023年度実績
0件	休業災害 0件 不休業災害 2件

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、ともに視野を広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。

## 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、ご協力を願いますとともに、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。

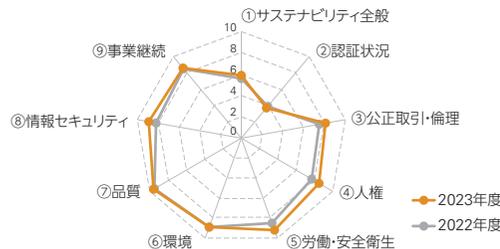
→ サステナブル調達ガイドブックはWebサイトをご参照ください。

## 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
<b>2023年度</b>	<b>153社</b>	<b>141社</b>	<b>80.3%</b>	<b>0</b>



## 2023年度のKPIと実績

サステナブル調達の対応状況把握率

2023年度目標 **85%**以上  
(調達額比)

2023年度実績 **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先さまを対象にした「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めます。



#### ●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て次世代育成、共同研究による新たな価値を創造する	環境や社会に配慮した事業活動を行い、「企業市民」としてより良い地域づくりに貢献する
主な対話の機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>展示会</li> <li>お客さま相談センター</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業活動</li> <li>全国代理店 社長会議</li> <li>代理店様専用ウェブサイト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の調達活動 →P89</li> <li>取引先説明会 →P89</li> <li>サステナブル調達 →P89</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>統合報告書</li> <li>投資家向け説明会 →P20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価・面談 →P63</li> <li>労使協議会 →P88</li> <li>ご家族見学会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用活動 →P66</li> <li>共同研究</li> <li>産学共同授業 →P90</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加 →P90</li> </ul>

## 代表的な事例

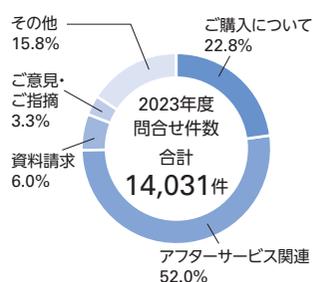
### ■ 社員とのコミュニケーション

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ただ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

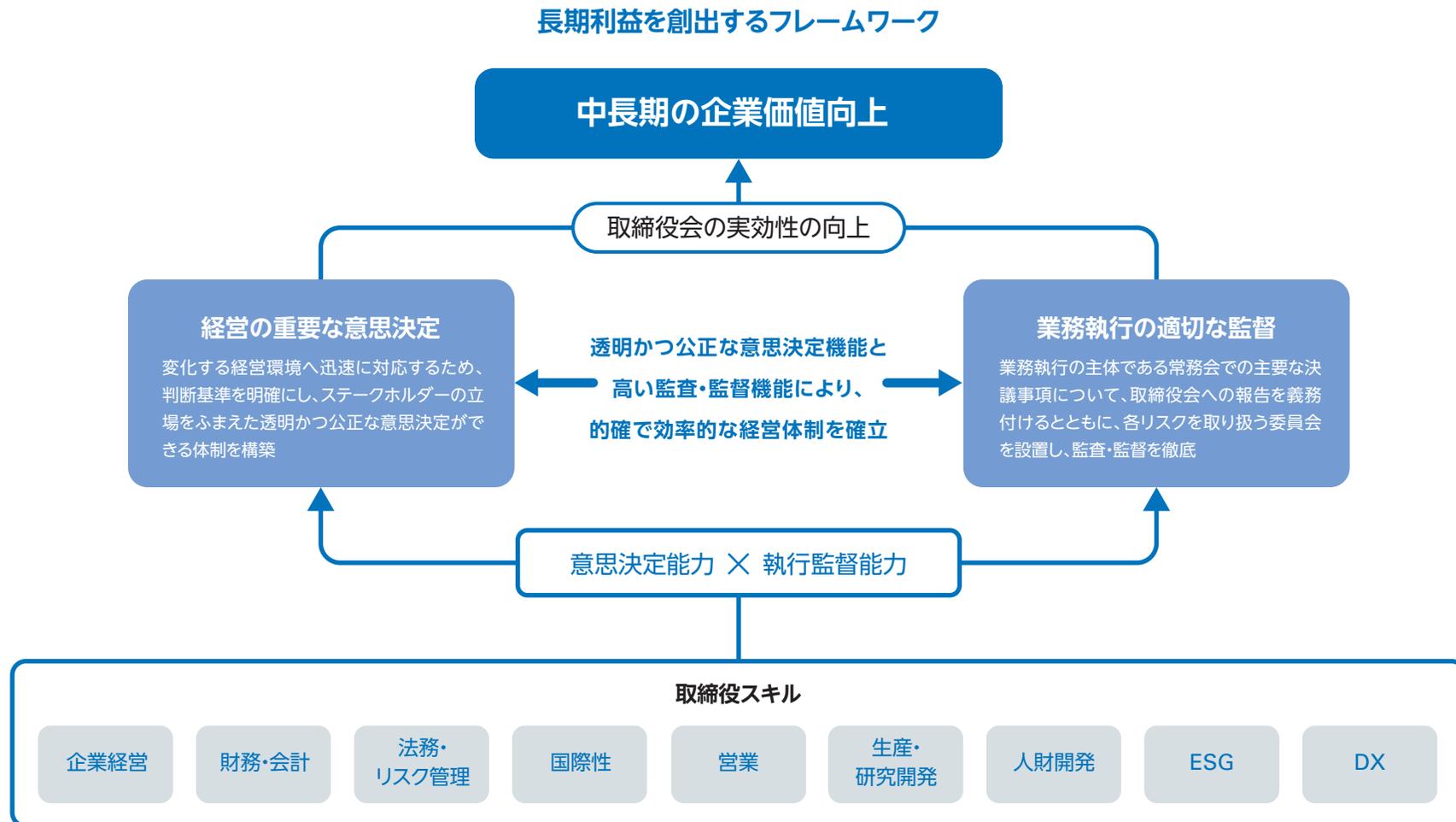
- 分析思考
- 親密性
- 調和性
- 内省
- 収集心



# 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。



## 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いただきました。

社外取締役  
永田 宏

社外取締役  
似内 志朗

社外取締役  
坂東 真理子

### 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る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なく、改善の可能性があるものと実感できたのではないのでしょうか。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考えています。

**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思っています。

### 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「SPL」の存在です。メンバーの皆さんとお話することで、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ると思います。

**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。

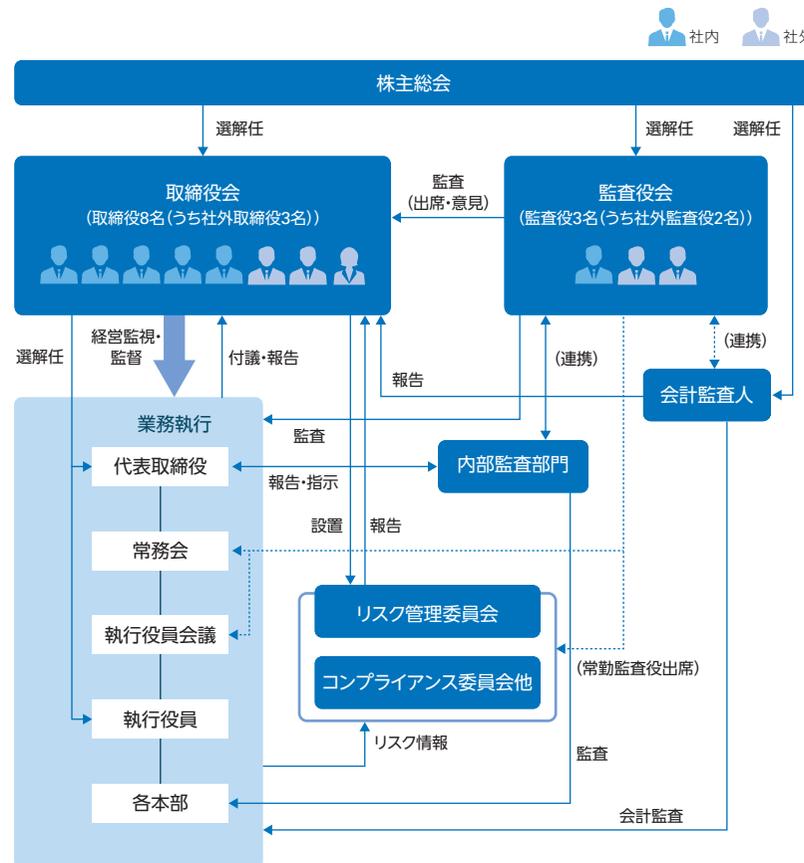
### 内部監査部門

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、全社的な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。

## 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

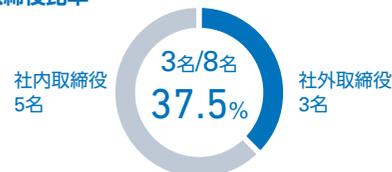
監査役会が定めた監査役監査基準、監査実施計画および職務分担に基づき監査を実施し、経営に対する監視・監査を行っています。会計監査人からは監査計画の説明および定期的な監査実施状況の報告を、また、監査部から監査計画および監査実施状況の報告を受け、監査結果に対して意見書を提出するなど、会計監査人、監査部と連携の上、当社の状況を適時適切に把握する体制としています。また、必要に応じて取締役等から個別案件に関する説明を受けています。

### 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員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、役員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、役員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 (30)	152 (16)	220 (12)	19 (1)	10 (3)
監査役(うち社外監査役)	35 (12)	29 (10)	2 (1)	3 (1)	6 (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。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>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)</li> </ul>	2023年 5月	ESG推進プロジェクト報告(取締役会)
		2023年 7月	取締役・監査役情報連絡会 発足
		2023年 11月	ESG役員研修
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・品質を重視した商品供給体制(船原取締役[当時])</li> <li>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])</li> <li>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])</li> <li>同業他社の動向(松井社外監査役[当時])</li> </ul>	2023年 5月	新商品開発状況報告(取締役会)
		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)
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> </ul>	2023年 12月18日~22日	日本経済新聞 1面広告

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会実効性について議論し、評価</li> <li>2023年度に課題として挙げた項目の実施状況を確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当取締役から進捗や今後の動向について説明</li> <li>2024年度の課題を特定</li> </ul>
特定した課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役・監査役の機能の充実</li> <li>取締役会でのリスク管理のレビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGへの対応</li> <li>人財多様化の推進</li> </ul>

### 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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> </ul>
人的資本投資の充実が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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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、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。ファン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。</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> </ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"> <li>今後3年間のキャッシュフローは、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&amp;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。</li> </ul>

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

■ 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。

## 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制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 同社執行役員副社長最高執行責任者(COO)  
2019年 8月 同社取締役執行役員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)

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所客員教授
- 2008年 3月 当社取締役就任(現職)
- 2018年10月 (株)フレアホールディングス代表取締役社長(現職)
- 2021年12月 日本フレア(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 真理子



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 西村真田法律事務所入所
- 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

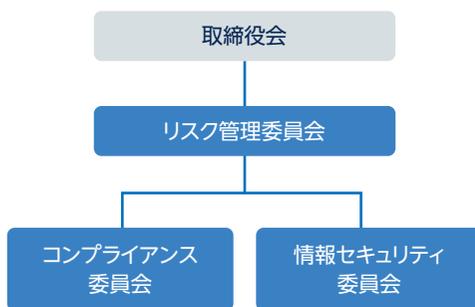
## 基本的な考え方

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。



## 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



リスクマネジメント

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）	イトーグループは、「イトーグループ行動規範」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グループ内の個人情報等を有しております。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。当該リスクに対して、イトー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は、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）	イトーグループは、コンピュータシステムを結び通信ネットワークに依存しており、自然災害等偶発的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時の早期発見、リスク低減に取り組んでいます。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。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

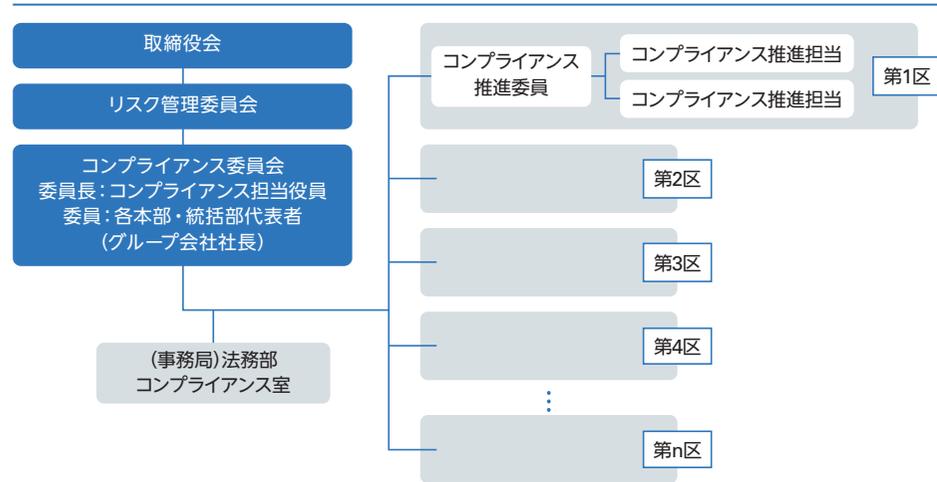
イトーキグループでは、法令遵守はもとより、公正な事業推進の基盤となるコンプライアンス推進体制を構築するとともに、グループ全役職員のコンプライアンス意識の強化に積極的に取り組んでいます。

## 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。