

We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

Office design holds transformative power
that can reshape society.
Realizing data-driven support for office operations.
Pursuit of operational excellence.

Investing in office space is an investment
in human capital.
Riding the wave of increased office investment,
the integrated production
and sales model is a key driver of profitability.



Engagement is the engine that drives
corporate growth.
Enhancing emotional capital to
maximize corporate value.

Pursuing growth by becoming a company
that shapes the way people work.

ITOKI DESIGN HOUSE



統合報告書
integrated report
2025

ITOKI DESIGN HOUSE

明日の「働く」を、デザインする。

働くことの意味が変わる時代に、イトーキは何を描き、どう動くのか。
未来設計から人材、ESGまで、役員の言葉で紡ぐ“働く”の進化のストーリー。
想いと戦略が交差する、未来への一冊。

本年の統合報告書は、未来志向の「特集版」と、網羅的な情報をまとめた「本編」の2部構成となっています。

本冊子は、「イトーキ統合報告書2025」の特集版です。本特集版では、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、イトーキが描く未来の価値創造に向けた戦略を、経営陣の言葉でお届けします。変革の最前線に立つリーダーたちのビジョンを通じて、イトーキの進化と挑戦の本質をご覧ください。

 ▶ 本編はこちら

ナビゲーションボタンの使い方

-  特集版目次に戻ります
-  直前に閲覧していたページに戻ります
-  前のページに戻ります
-  次のページに進みます

イトーキの未来設計（パーパス）
03
人的資本経営に効く空間デザインで、
『明日の「働く」を、デザインする。』

トップメッセージ 05

働き方そのものを提案する企業に進化し
高みを目指す

管理本部長メッセージ 06

エクイティスプレッドをさらに良化させ、
株主・投資家の皆さまの期待に応える

ワークプレイス事業 11
オフィス投資拡大の追い風を受け
製販一体を強みにして、収益拡大を図る

コンプライアンス対談 07

全社的に徹底的なコンプライアンス体制の見直しを
進めることで、透明性の高い会社、
社会に誇れる会社への変貌を遂げていきます

ガバナンス座談会 09

昨年起きたコンプライアンス事案を契機にした
対応策、女性活躍をはじめとするサステナビリティ
推進に関連した取り組みについて



インターナルコミュニケーション

23

企業価値向上に向けエモーショナルキャピタルを高める
社内コミュニケーション

経営戦略と融合した人材戦略

21

エンゲージメントは
会社の成長を引っ張るエンジン

工場ものづくり

33

サステナブルを意識したイトーキが取り組む、株主優待

ITOKI DESIGN HOUSE

34

明日の「働く」を、デザインする場
国内外の働く人々、パートナー、デザイナー、ブランドが集い、
コラボレーションを通じて、新しい「働く」文化を生み出す

ダルトン経営改革

19

「ダルトンダントツいちばん」をスローガンに

設備機器・パブリック事業

17

製品開発力の強化と保守ビジネスの確立で
第二の柱に育成する

サステナブル素材での価値創造

31

企業の成長と社会的価値の両立を目指す取り組み

OFFICE 3.0

15

データドリブンな
オフィス運用サポートを実現する

OFFICE 1.0 | 2.0

13

オフィスデザインは

社会全体を変えていくような力を持っている

経営戦略と融合した知的財産戦略

27

イトーキに継承され続ける創業者のDNA<開拓精神>と
強み<Tech×Design based on PEOPLE>を磨く
知的財産戦略でイトーキの成長を導く

経営戦略と連動した DX戦略、情報セキュリティ

29

オペレーショナル・エクセレンスとは、
標準化や効率化の先にある全社最適の実現

Future blueprint

イトーキの未来設計（パーパス）

人的資本経営に効く新たなワークプレイス戦略で、明日の「働く」をデザインする。

日本の「働く」が変わりはじめています。

労働生産人口の減少や少子高齢社会の進展、テレワークやICT技術の進歩など、めまぐるしい環境の変化によって、今後ますます、「働く」の位置づけが変わっていくことが見込まれます。「成果・生産性＝価値」が問われる時代に、どんなワークスタイルが必要になるのか。「オフィス投資は人的資本経営に効く」位置づけが高まる人的資本経営のなか、企業はどんな「人材」を求め、どんな「ワークプレイス」を用意すべきか。今よりさらに多様なワークスタイルを実現するワークプレイス戦略が必要になることでしょう。

そのため、私たちは、より「人」にフォーカスしたビジネスが重要であると捉えています。オフィスは企業側からは生産性向上、エンゲージメント向上に寄与するもの、従業員側からはウェルビーイング、就業をつなぎとめるものへ位置づけを変えて、重要なキーワードになると考えています。

私たちは、顧客の実現したい思いを、空間デザインで具現化し貢献するとともに、オフィスの重要性が首都圏から地方都市へ伝播するなか、エンゲージメント向上に加え、リクルート成果にも寄与しています。なお、私たちは、リニューアルを主なターゲットとすることで高収益化に加え、四半期構成・景気変動影響の吸収を目指しています。

さらに、私たちは労働生産人口の減少に備えて、Office3.0（データビジネス）で顧客の生産性向上に寄与する新たなビジネスモデルの確立に挑戦するとともに、ASEANをはじめとした海外へも注力を開始します。

また、設備機器・パブリック事業を経営改革し、第2の柱として打ち立てていきます。

イトーキの存在意義（パーパス）は、まさに、オフィスの運用を通して、長期的な顧客の生産性の向上に貢献することであると考えています。

ビジネス環境

今後は労働人口が減少→オフィス市場の縮小が懸念される。一方、「オフィス投資は人的資本経営に効く」ことが立証され、オフィスへの投資は「なくてはならないもの」へと位置づけが高まり単価の上昇も相まって堅調に推移していくと予想。

労働人口

オフィス市場

オフィス投資

未来のビジネス環境を見据えたイトーキのアイデア&打ち手

現在

イトーキ第1の柱におけるアイデア&打ち手

イトーキに
どんな優位性が
あるの？

オフィス空間 デザイン力

空間デザインで顧客の実現したいことに貢献する。そのために、空間デザイナー人員を拡充し、180名に。

▶ 主な価値提供領域と
イトーキグループの強み：本編P27

オフィス投資の
具体的効果は？

リクルーティングに 効果

オフィスへの投資により従業員のエンゲージメントが向上し、リクルーティングにも効果を発揮。

▶ 人件費：ファシリティコスト：本編P15

顧客の
どんな課題を
解決できるの？

労働生産性向上へ 寄与

これからの人口減少に備え、Office3.0（データビジネス）を通じて、顧客の生産性向上に貢献。

企業のオフィス投資への意識変化：

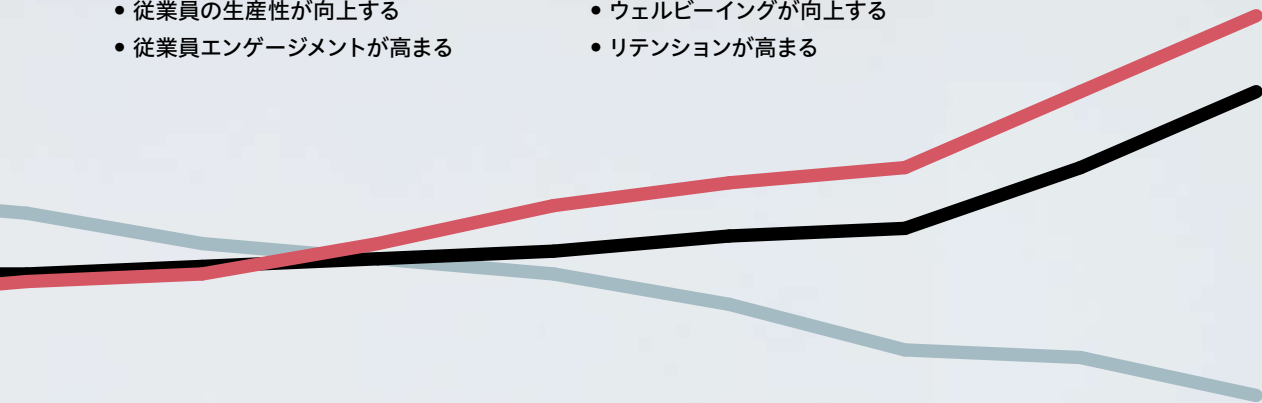
オフィス投資は人的資本経営にインパクトをもたらす

企業の経営者層の意識

- 従業員の生産性が向上する
- 従業員エンゲージメントが高まる

従業員の意識

- ウェルビーイングが向上する
- リテンションが高まる



イトーキの長期ビジョン

未来

イトーキ第2の柱におけるアイデア&打ち手

存在意義の実現

MISSION
STATEMENT

明日の「働く」を、
デザインする。

オフィス投資は
ビル竣工時が
多いのでは？

リニューアルを
ターゲット

イトーキは、新築オフィスよりも
オフィスのリニューアルをター
ゲットとし、景気変動の影響を吸
収することを目指す。

▶ ワークプレイス事業の高収益化
が加速：本編P11

そうはいつでも
日本市場は
シュリンクする
のでは？

海外へも
注力

今後の市場発展性が期待できる
ASEAN、シンガポール、中国へ本
格進出。

▶ 海外戦略：本編P30

イトーキには
オフィス家具に続く
第2の柱となる
ビジネスはあるの？

設備機器・
パブリック事業

設備機器・パブリック事業を経営
改革し、ワークプレイス事業に続
く第2の柱に。

▶ 設備機器・パブリック事業：本編P31

President's message

トップメッセージ

働き方そのものを
提案する企業に進化し
高みを目指す

「オフィスは作ってからが勝負」の時代に

これまでのオフィスは、過去からのデータや経験に基づいて設計されてきました。しかし、これからは仮説によってつくられたオフィスが実際はどのように利用されているのかを検証し、改善を図っていくことが重要になる、と考えています。当社ではこの領域を「Office3.0」と定義しています。お客さまに伴走してオフィス改善のPDCAを回す「Office3.0」までやれるようになると、フローからストック型のビジネスに変わり、稼ぐ力も安定的なものになります。また、オフィスを利用するのは人間ですから使い方も絶えず変化します。その変化をデータで見える化できれば、むしろオフィスを作ってからが勝負の時代になる、と見ており、2025年度以降は、このビジネスモデルの転換を本格化させていきます。

社員エンゲージメントの先に目指すゴールがある

2025年度の重点課題をデジタル・デザイン・グループ・コンプライアンスとするなか、『明日の「働く」を、デザインする。』ミッションを、すべての社員が理解し、体現しているという状態にすることが、私に課された究極的なテーマであると認識しています。エンゲージメントスコアの会社に対する「誇り」だけでなく、会社への魅力、仕事へのやりがい、未来への希望、すべての項目が劇的に上がっていることから、順調に進んでいると認識しています。引き続き社員エンゲージメントを最大限に高めるために、変革の流れを止めないように手綱を締め、高みを目指していきます。

📄 ▶ トップメッセージ：本編P9

Koji Minato

湊 宏司

代表取締役社長

General Manager of Administration Division message

エクイティスプレッドを
さらに良化させ、
株主・投資家のみなさまの
期待に応える

Yumi Tanaka
田中 有美

常務執行役員
管理本部長

管理本部長メッセージ

資本コストと株価を意識した財務資本戦略を実践する

イトーキは財務資本戦略の基本方針として、資本コストを意識した企業価値の向上を目指しています。開示している想定株主資本コスト（CAPM）は9～10%と高めに設定しています。この前提で株主・投資家のみなさまの期待に高いレベルで応え、エクイティスプレッドを拡大していくため、高収益化フェーズと位置づける本中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の最終2026年度ではROE15%、営業利益率9%、そして絶対額として売上高1,500億円、営業利益140億円を目指しています。

収益性・資産効率性改善によるROE向上を目指すとともに、 着実にキャッシュを生み出せる体制を築くことで 企業価値の向上に努める

バランスシートは、業容が拡大していく中、運転資金管理の強化が必須となってきており、売掛金管理、在庫管理など全社的な取り組みを強化しています。

フリーキャッシュフローについては、ポジティブを目標にし、安定的な株主還元の原資を確保していきます。

投資については、業務効率化を目指したDX投資を継続するとともに、生産設備への投資も老朽化対応だけでなく、生産効率を向上させるべく戦略的に行っていきます。

今後の収益への貢献が期待できる新規事業への投資に加え、M&Aによる事業ポートフォリオの強化も視野に、最適な投資配分を検討していきます。

▶ 管理本部長 財務資本戦略メッセージ：本編P16

Souichiro Higuchi
樋口 聡一郎

執行役員
コーポレートガバナンス本部長

Akio Hosoda
細田 明生

執行役員
エンジニアリング本部長

Compliance

コンプライアンス対談

イトーキは2024年、日本国内での物流業務、シンガポールの子会社における競争法違反行為という2つの事案でコンプライアンス違反を起こしました。当社ではこれまでもコンプライアンス強化の取り組みを進めてきましたが、さらに徹底的なコンプライアンス体制の見直しを進めています。今後は違反にいたる根本的な原因にメスを入れると同時に、社会に誇れる会社に向けた取り組みを進めていきます。

詳細は「開示文書」をご参照ください

https://www.itoki.jp/company/news/2024/1128_info/



愚直にやり続けてこそ、 コンプライアンスは強化できる

樋口 2024年に発生した2件の不祥事の背景には、法令違反やガバナンスの問題がありました。特にシンガポールでの事案に顕著だったように、現地での法令や倫理に対する認識の甘さ、教育の不十分さ、そして本社の関与が不十分だったことが、根本的な原因と考えています。中でも、グループ会社に対する管理体制の弱さが、リスクの早期発見と対応を困難にしていたのではないかと大いに反省しています。

このため、コーポレートガバナンス本部では、事案に対する対応策を進めると同時に、根本的な問題解決を目指して、現地訪問の強化や定期的なミーティング、監査体制の見直しを進めています。単なる形式的な管理ではなく、現場との信頼関係を築き、負の情報も共有されやすい環境づくりを重視しています。現場・現物・現実の3つを重視する三現主義に基づく現地理解と、コンプライアンス重視の姿勢を浸透させることで、再発防止と組織の健全な成長を目指しています。

とはいえ、信頼関係の構築や負の情報が共有されやすい環境といったソフト面での変化は、今日明日にすぐ変わるものではありません。愚直にやり続けることで、いつの間にか変わるものであり、腰を据えて取り組んでいます。

業界No.1のQCD（品質・コスト・納期） 実現に向けて

細田 日本における物流業務の事案に関係したエンジニアリング本部では、コンプライアンス強化に向けた対応として、法令遵守を徹底する組織体制への改組などを行いました。

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

現在は法令遵守の土台の上で、「業界No.1のQCD（品質・コスト・納期）」を実現し、リーディングカンパニーを目指すというビジョン実現に向けた取り組みを続け、「信頼」と「挑戦」の両立を図っていきます。一方、コンプライアンス面では、社員教育やルールの徹底を通じて、社会からの信頼を確保し、「工事力」「物流力」「人材力」の強化を通じて、グループ全体のシナジーを最大化し、持続的な成長を実現していきます。

持続的な成長を実現するために、ビジネスモデルの変化に合わせて、物流センターの体制や生産部門との連携方法を見直し、再構築しています。これは、今後の成長に欠かせない重要な取り組みです。すでに実施した関東に続き、関西でも再編に着手し、全国でのオペレーション統一と資産の有効活用を図っています。再編によって、これまで外部委託していた3PL業務※も段階的に内製化した運営体制へと移行させていきます。そのようにして柔軟な対応力とコスト競争力を高め、迅速な意思決定を可能にしていきます。物流における外部依存から脱却し、グループの総合力を活かすことで、エンジニアリング体制だけでなく、イトーキ全体の競争力を一層強化していきます。

※物流業務を荷主企業以外の第三者が一括して受託し、物流の企画・設計・運営を行うこと。

ガバナンス強化に欠かせない 社外取締役の存在

樋口 我々にとって、ガバナンス強化に欠かせないのが、社外取締役の存在です。外部の視点を取り入れることで、経営の透明性と健全性を高め、取締役会の議論をより活性化させることができます。社外取締役には、業務執行者である我々から負の情報も速やかに報告し、外部の視点も踏まえた健全な判断と適切な開示を進めていきます。こうした「外部目線」の導入は、開かれた企業運営と信頼回復に不可欠であり、イトーキはこれを“当たり前のことを愚直にやり抜く”姿勢で徹底し、持続可能な企業価値の向上を目指しています。

細田 私たちエンジニアリング本部では、自社内の業務の効率化を進めることで適正な収益を確保し、協力会社に安定した仕事と収益を提供することで、ドライバーや職人さんの待遇改善となり、業界の仕事が魅力あるものとして選ばれる環境づくりにつながると考えています。今後も、協力会社と一体となりエンゲージメント向上と、信頼を積み重ね、挑戦し続けたいと考えています。



G O V E R N A N C E

ガバナンス座談会

Yoshiaki Moriya
森谷 仁昭

常勤監査役

Eiji Funahara
船原 英二

常勤監査役

Mariko Bando
坂東 眞理子

社外取締役

Shiro Nitnai
似内 志朗

社外取締役

イトーグループは、コンプライアンスの徹底と経営の透明性、公正性向上、積極的な情報開示によるコーポレートガバナンスの強化によって信頼を高め、企業価値の向上に取り組んでいます。今回は、社外取締役の似内氏、坂東氏、常勤監査役の船原氏、森谷氏に、昨年起きたコンプライアンス事案を契機にした対応策、女性活躍をはじめとするサステナビリティ推進に関連した取り組みについて、お話しいただきました。

2事案を真摯に受け止め、 進むコンプライアンスの強化

船原 2024年は、シンガポールのターカス社に関する競争法違反の通知と、日本国内の物流業者に対する公正取引委員会の調査という、性質の異なる2件の重大なコンプライアンス事案

が発生しました。ターカス社の事案では通知を受けたとき、海外ということもあり、何よりもまず、迅速かつ正確な事実確認が重要と考え、社外監査役と連携し、独立性及び専門性を備えた現地専門家中心の調査委員会の早期立ち上げと監査役会との連携体制構築を図りました。



一方、日本の事案では、調査開始段階から体制整備を行い、進捗を逐次監査し、再発防止策の策定まで関与しました。

これらの対応を通じ、現状のコンプライアンス体制の強化を図っておりますが、現場が懸念を気軽に相談できる風土をつくり、内部通報制度をさらに活用していくことがコンプライアンス基盤強化に不可欠です。同時に、社会的規範の変化に対する感度を高めることも重要です。教育・研修の一環として継続して取り組むべきだと考えています。

森谷 2024年に起きた二つの事案を通じ、グループガバナンスの重要性が改めて浮き彫りとなりました。イトーキ本体では、「コーポレートガバナンス本部」の新設と人材強化により体制整備が進んでいますが、グループ全体でも今回の反省を踏まえて改善していきます。現在の課題は、グループ会社からの情報収集が万全とは言えず、状況の正確かつ迅速な把握によるリスクの早期発見や対応に改善余地があるのではないかということです。これに対し、本社からの支援やグループ会社の監査役との連携、本体監査役による直接往査を通じて対応を強化しています。今後は、本社の知見を活かし、「3ラインモデル」に基づく統制体制をグループ全体に展開し、すべてのステークホルダーを守る仕組みの確立を目指します。

会社の業績が目覚ましく改善し伸展している状況であるからこそ、内部監査部門や社外取締役とよく連携して、「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」をバランス良く充実させていきたいと思っています。

成果が見え始めた女性活躍推進 今後は、個人の能力や適性を 尊重した取り組みを

坂東 お二人は、コンプライアンスへの対応を中心にお話しされましたので、私は、サステナビリティに関連する重要なテーマである女性活躍についてお話ししたいと思います。

現在、イトーキでは、女性活躍推進に向けた経営陣の強い意志のもと、女性管理職比率が上昇するなど成果が徐々に現れ始めています。とはいえ、女性の管理職を産み出すための本格的なパイプラインの確立にはもう一歩であり、現場レベルでの意識浸透も道半ばです。女性活躍のための課題は、管理職直前層への「期待・鍛え・機会」の三要素をいかに提供できるかにかかっています。今後は、単なる数値目標ではなく、個々の能力や適性を尊重した登用が求められます。男性だけでなく、女性自身のアンコンシャスバイアスにも目を向け、全社的に自信と挑戦を後押しする風土づくりを後押ししていきます。

サステナビリティに関する 先進的取り組みを広く展開し、 持続的価値を創出する企業に

似内 サステナビリティ・ESG全般について申し上げますと、イトーキは、統合報告書に対し日経のアワードの高評価に象徴されるように、サステナビリティへの理解と実践において、先進的かつ本質的な取り組みが進んでいると思います。特に『明日の「働く」を、デザインする。』という目線から、ワークプレイスづくりに真摯にかつ野心的に取り組んでおり、人的資本を最大化するオフィスを、自社のみならず、顧客である日本の企業へと提供しようとする姿勢は、ESGのS課題解決そのものと言えます。健康で快適で生産性の高い働き方は「for People」の観点からも高く評価されうるものと思います。これはまさに課題解決とビジネスの両立と言ってよいでしょう。同時に、環境負荷低減や循環型社会への転換といった課題解決「for Planet」も着々と進んでいます。今後の課題は、こうした理念や先進的な取り組みをグループ全体やパートナー企業にも浸透させることです。「ITOKI DESIGN HOUSE」の実践知を活かし、環境と人の両面から持続可能な価値を創出する企業として、さらに進化してほしいと期待しています。

2025年新任社外取締役 メッセージ



Yasuyuki Kawasaki
川崎 靖之
社外取締役

資本コスト・効率を意識した 経営でさらなる企業価値向上を

私は今年3月当社取締役会に参加しましたが、当社株価は茲許中長期的には、業績改善を受け上昇基調にあります。尤も、オフィス2.0や3.0等の成長戦略と共に資本効率をより意識しバランスをとることで一段の企業価値向上の余地もあるように思います。取締役として微力ながら貢献して参りたいと考えています。



Toshie Tanaka
田中 俊恵
社外取締役

社会からの信頼は ビジネスの土台

社会的信頼なくしてビジネスの成長はありません。昨年の事案を受けた再発防止策を着実に実施することはもちろん、今後は、法令や社会の意識の変化にも照らして、不断に業務のあり方を点検し、コンプライアンス事案の絶無を期することが求められます。



Workplace Business

ワークプレイス事業

オフィス投資拡大の追い風を受け
製販一体を強みにして、
収益拡大を図る

Ichiro Washio
鷲尾 一郎

常務執行役員
営業本部長

Nobuyuki Hirao
平尾 信幸

常務執行役員
生産本部長

ワークプレイス事業は、売上高、営業利益ともに7割を超えるイトーキの主力事業です。ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもとで、お客さまの働き方に合わせた多様な製品・サービスを提供しています。当社では「製販一体」を採用し、製造と営業の連携によりお客さまのニーズに合った製品を、お客さまの望む納期に合わせて、迅速に提供できることを強みにしています。人々の働き方に変化が生じ、その変化への対応としてオフィス投資が活発化する中、製販一体の強みを活かし、収益拡大を図っていきます。

拡大するオフィス投資に、 3つのテーマでマーケティング を推進

鷲尾 ハイブリッドワークの定着により、柔軟なワークスペースへの需要が急増しています。首都圏で先行したこの動きが、現在では地方にも波及し、政令指定都市を中心に広がっています。さらに、中小企業や地方拠点でのオフィス投資が活発化してきました。

オフィス環境の整備によって離職率を抑えたり、社員のエンゲージメントを高めたりすることが、新たな人材獲得にもつながるという認識が広がった結果、オフィス投資は今



後も活発化するとみており、引き続き堅調な成長を予測しています。

このトレンドを踏まえ、イトーキでは、プロダクト単体販売からオフィス空間の提案、新築物件からリニューアル物件へのシフト、ターゲット地域を東京近郊から全国に拡大するという3つをテーマにしたマーケティングに注力しています。

生産体制を再構築し、 価格の適正化を図る

平尾 競合に勝つには、価格を適正化していく必要があります。このため、生産本部では生産体制の再構築に取り組んできました。前中期経営計画では、主力工場であった寝屋川工場を閉鎖し滋賀県の工場へ生産を集約し、同工場にアセンブル拠点を新設し、内作・外作、OEM受託の見極めを行いました。将来を見据えた、多品種少量生産への対応では、設計・開発は自社で行いながら、最適

な調達と品質確保を両立するスキームへ移行しています。現在は、既存設備を最大限に活用しつつ、グループ会社組織再編も踏まえ、グループ全体で最適な生産体制を再構築中です。これらの取り組みにより、グループ全体での価格適正化と対応力強化と、設計段階からの見直しによる付加価値創出が進むと考えています。

鷲尾 営業においては今後、より一層「差別化」が重要だと考えています。これまでは、センスやデザイナーの経験値に基づいてオフィスをつくるケースが多かったのですが、今後は理論とエビデンスに基づいた科学的なアプローチへとシフトしていくと考えています。

製販一体が生み出す イトーキの競争優位性

鷲尾 イトーキの大きな強みとして、「製



販一体」があります。製販間でのデータ連携はもちろんですが、日常的なコミュニケーションを通じて、顧客のニーズや市場のトレンドをいち早く生産側に伝えることができます。

平尾 営業部門から直接「どんな製品が求められているか」「どんな不具合があるか」といった「市場の声」を得られるのは、製販一体ならではの強みです。その情報をもとに、同じ不具合を繰り返さず、より良い製品を生み出すための改善サイクルを回すことができます。

鷲尾 製造部門が社内にあることで、他社では難しい案件にも柔軟に対応できます。納期を守るのも、営業と工場の日々の信頼の積み重ねとスピーディーな連携があるからこそです。

平尾 2024年は100件以上の工場見学がありました。工場における働き方や環境への関

心が高まっているなか、私たちも従業員満足度の向上や技能職の確保に向けてさまざまな取り組みを進めており、イトーキのものづくりの現場起点で発信を強化したいと考えています。そして、開発や生産のメンバーが持つ製品へのこだわりや誇りを、営業側とも共有できるような文化づくりをより一層進め、製販一体の強みをさらに高めていきたいと考えています。



📄 ▶ ワークプレイス事業：本編P28



新しい働き方

ITOKI DESIGN HOUSE

Office 1.0-2.0

Hirota Takao
田幸 宏崇

執行役員 商品開発本部
チーフクリエイティブ
ディレクター

Sachiko Kayama
香山 幸子

ワークスタイルデザイン統括部
統括部長

オフィス空間の提案



空間とプロダクトが シームレスにつながるが重要

香山 空間デザイナーはマクロな視点、プロダクトデザイナーはミクロな視点でアプローチする傾向にありますが、その垣根を越えて空間とプロダクトがシームレスにつながるが重要です。そうすることで最新の働き方やトレンドにフィットし、イトーキらしい機能的で美しいディテールを持つ製品が誕生し、空間全体にも広がっていきます。

田幸 私も同感です。というのも、オフィスで働く人の心に最終的に残るのは「体験」だからです。オフィスは「働く」という明確な目的を持った空間であり、価値提供には空間、音楽、プロダクトなど、すべてが一体となって機能する必要があると考えています。

香山 「体験」についていえば、イトーキでは顧客に先駆けて「ライブオフィス」による実証実験を続けてきました。

デザイン主導で やってみよう精神を実践

田幸 外から来た私が強く感じているイトーキの特徴は「足回りが軽く」、「やってみよ

オフィスデザインは 社会全体を変えていくような 力を持っている



う」という精神が強いことです。デザイナーにとって、この実験精神は非常に魅力的です。

香山 確かに。イトーキには、デザイナーに任せて頂ける文化があります。「これ、やっちゃおう!」というように、設計をデザイン主導で進めているように見えて、実際は徹底的にデータに基づいて、「どのような働き方が最適か」「そのためにレイアウトの活用割合はどうあるべきか」を考慮していますが、それを前面に出すことなく、感性に訴えかけるデザインを大切にしています。



デザイナーの個性が イトーキの未来を輝かせる

香山 イトーキには180名を超える空間デザイナーが在籍しています。それぞれの「個」のカラーを尊重しながら、個性を前面に押し出し、集団としても強いデザインチームになるよう後押しをしていきたいと考えています。

田幸 私はイトーキという会社、そして「オフィス」というカテゴリー自体に大きなポテンシャルを感じています。オフィス空間は、目的を持って人が集まり、成果を出すための空間として、非常に面白い条件を持っており、デザインが貢献できる余地は大きい。だからこそ、挑戦のしがいがある。社会の変化に併せて働き方も空間もアップデートされていく中で、私たちは常に「デザインし続ける」存在でありたい、そのような意味を込めて、「ITOKI DESIGN HOUSE」とデザイン提案のプラットフォーム全体を指す名称を創造しました。まさに、イトーキ=デザインハウス、「ITOKI DESIGN HOUSE」というアンブレラの中で、各ブランド、そして、イトーキ自身もその

一つとして位置づけていきます。デジタルソリューションにも強みがあり、空間・プロダクト・デジタルがシームレスに連携したとき、イトーキは、非常に良いポジションに立てると確信しています。

香山 オフィスを変えることで、企業のあり方そのものが変わるという意味で、私たちの仕事はまさに「企業改革」に近いと思います。それほどまでに、オフィスデザインには力がある。だからこそ、オフィスデザインは、単なる「オフィス改革」ではなく、社会全体を変えていくような力があると信じています。



ITOKI DESIGN HOUSE 11F

ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現する、イトーキの本社オフィス兼ショールーム。テクノロジーとデザインを融合させた最適なオフィス環境を追求し、訪れる国内外のゲストにこれからの働き方のヒントを提供する。

Office 3.0

データドリブンなオフィス運用サポートを実現する



Hiroaki Fujita
藤田 浩彰

ソリューション事業開発本部
ソリューション開発統括部
マーケティング部 部長



Kazuyoshi Nagao
長尾 和芳

常務執行役員
ソリューション事業
開発本部長



Yoshiko Yagi
八木 佳子

執行役員
ソリューション事業開発本部
ソリューション開発統括部
統括部長

人的資本への 戦略投資としてのOffice 3.0

長尾 労働人口の減少と生産性の低迷という日本の構造的課題に対して、経営者の意識は工場や設備といった有形資産から人的資本をはじめとする無形資産への投資へと大きくシフトしています。

Office 3.0は、人が働く場に対する投資によって、優秀な人材の獲得と定着、生産性の最大化を実現する手段であり、働き方と空間の最適化がその鍵を握ります。人的資本投資においても、そのリターンの明確化が求められるなか、Office 3.0では、KPIの設定とデータに基づく可視化を通じて、投資の成果を明確化することができます。さらに、オフィスの継続的な運用とそれにとりまなう改善に役立てることで、オフィスが「作って終わり」の存在ではなくなり、オフィスの価値を維持・向上させる仕組みを提供することができると考えています。これは、変化の激しい時代における持続可能な人的資本経営の実践そのものと確信しています。

データに基づく コンサルティングサービスで お客さまの課題解決に貢献

長尾 Office3.0は、オフィスの予約やフリーアドレスに欠かせない位置情報アプリなど日々の運用最適化を支援するサブスクリプション型サービスを



提供し、その利用データと社員の主観データを組み合わせた分析に基づく、定期レポートやコンサルティングを通じて新たな課題を抽出し、追加提案へとつなげていきます。顧客との長期的な関係性を築くことで、初期導入だけでなく、日々の運用と継続的な改善提案による収益の増進を図るモデルです。このビジネスが可能になるのは、イトーキがこれまでOffice1.0、2.0のビジネスで培ってきたお客さまとの信頼とデータ蓄積があるからこそと言えますが、同時にOffice1.0や2.0領域にも還元し、波及効果を生み出しています。



① オフィス運用をサポートするアプリケーション



② データを集約・統合・活用するプラットフォーム



ITOKI OFFICE A/BI PLATFORM

顧客課題を発見し
開発へ展開

③ データを活用した コンサルティング



24/2/14発表



八木 Office3.0のプラットフォームとなるOFFICE A/BI PLATFORMを活用したサービス「Data Trekking」は、お客さまごとのデータ分析に基づく提案が高く評価されています。働き

方やオフィスの利用実態のデータを見ると、課題も生産性を向上する鍵も、お客さまごとに多様であることが判明してきました。このようなお客さまに寄り添った個別最適な運用支援ができることで信頼を得ていると感じています。

その結果、Data Trekkingは、2024年度の受注目標40件に対して、60件と大きく超える受注実績となりました。私達が思っていたよりも、お客さまの「データで见たい、可視化したい、そして運用改善したい」というニーズが高かったことを実感しています。ここまでにご採用いただいたのは先進的なお客さまですが、今後はこのニーズが一般化してくると考えていますので、2025年度は前年を上回る受注を目標としています。

藤田 2025年度にも新たなデータサービスをリリースしました。その目玉である「Reserve Any」は、会議室や個人ブースなどの予約最適化を実現する先進的ソリューションです。東京大学が設立した経済学コンサル会社「UTEcon」様と協業し、マーケットデザインの理論を応用したアルゴリズムを開発しています。これまでのソリューションと同様に、自社で実証・改善を重ね、定量的な効果を可視化した上でお客さまに提供する点が大きな強みです。

先進の知見や技術の活用については、スタートアップとの協業を積極的に

進めています。例えば、「UTEcon」様以外にも、建設DXを手がけるAIスタートアップの「燈」様、RFID技術でモノの位置情報を可視化する「RFルーカス」様などとコラボレーションし、PoCから実装・開発までを共創しています。外部パートナーとの協業を深化・拡大し、自社にないテクノロジーを取り込みながら、新たなソリューション開発に取り組んでいます。

データドリブンな提案を 標準化しビジネスに新たな 勝ちパターンを確立する

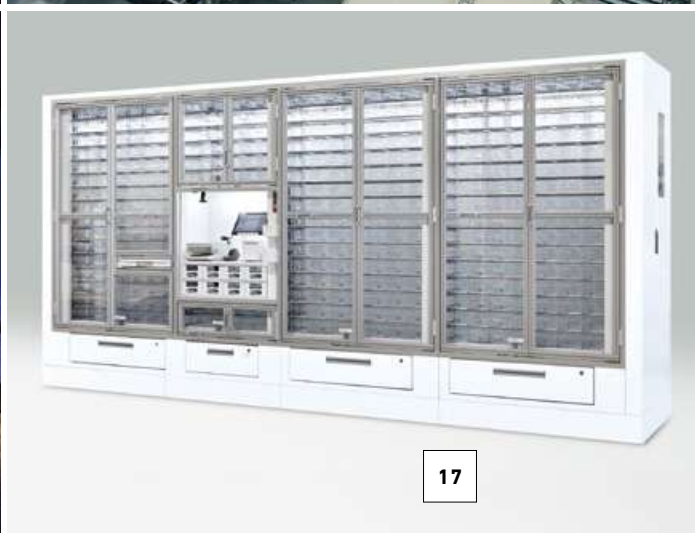
長尾 Office3.0の展望として、イトーキは2026年に売上30億円を達成することを明確な目標として掲げています。その実現に向けて、データドリブンな提案を標準化し、オフィスビジネスにおける“新しい勝ちパターン”の確立を目指しています。従来の「作って終わり」のモデルから脱却し、お客さまと継続的につながることで、次のリニューアル提案にもつなげる新しいビジネスモデルを構築していきます。

これにより、お客さまからの信頼を深めながら長期的なパートナーシップを築き、業界の競争ルールそのものを変える存在となることを視野に入れています。当面は国内市場にフォーカスして、サービスをどんどん進化させ、影響力拡大とビジネスモデルの完成度向上に注力していきます。

Equipment & Public works-related Business

設備機器・パブリック事業

設備機器・パブリック事業は、研究所向けの設備機器、図書館や美術館など公共施設向けの大型展示ケース、シャトル台車式自動倉庫システムなどの物流機器、原子力関連施設向けの特殊扉など多様な製品を展開しています。近年の人手不足深刻化を背景に需要が急拡大しており、製品開発力の強化、保守ビジネスの確立などで収益力強化を図っています。



製品開発力の強化と保守ビジネスの確立で 第二の柱に育成する

高い技術力をベースに 多様な製品を展開

私は人事部門から転じて、設備機器事業部の本部長に就任しました。本部長就任前も感じていましたが、本部長になってみると、高い技術力をベースに開発された優れた製品を多く持っていることを実感しました。

例えば、シャトル台車式自動倉庫システムストリーマーSASは、マイナス25度の低温下でも安定的に作動する特徴をもち、需要が拡大している自動倉庫、なかでも、冷凍食品の高級志向によって成長している冷凍自動倉庫向けが拡大しています。また、非常に厳格な基準を持つ大手自動車メーカーからの受注は、製品に対する信頼性の高さを示す証左となり、今後の受注獲得への弾みになると考えています。その他にも、薬剤師不足をカバーする薬局向けの薬剤自動ピッキングシステム「DAP with MediMonitor」、原子力発電所や地下シェルターの特殊扉「BOUNCEBACK」など当社の高い技術力が生み出したユニークな商品を持っています。今後も、SASの多品種展開など、お客さまのニーズにあった製品の開発を進めていきます。

保守ビジネスの確立に向け、 予知保全システムを開発

新製品の開発とともに、保守ビジネスの確立に取り組んでいます。SASにおける予知保全システムの開発を進めています。保守ビジネス

は、お客さまには突然の故障などによる出荷ロスなどを防ぐメリットがあり、当社にとっては部品の消耗度や使用回数などのデータをもとに必要な部材を事前に選定・準備し効率的な運用が可能となるメリットがあります。

組織体制においても、部門別に行ってきた保守を一元化し全体最適を図る方向に動いています。保守ビジネスは、長期的には効率的かつ収益性の高いビジネスになると考えており、今後とも力を入れていく考えです。

成長の鍵をにぎる 開発・エンジニアリング人材の確保

当事業部における現在の課題は、競合他社と比べ、新製品開発のスピードが遅いことです。この課題解決に向けて、人材不足を解消すると同時に、技術の伝承も含めた人材開発への投資を進めています。

人材不足への対応のひとつとしては、ベトナム・ハノイ工科大学と提携し、卒業生の採用を始めました。学生たちは非常に優秀であり、今後も採用を続けていきたいと考えています。一方、社内のエンジニアに対するモチベーションアップを狙い、特許取得を奨励する取り組みを始めています。2024年は15件の目標に対して、20件の特許申請を行うことができました。今後とも人的資本投資を強化し、競争優位性の確立につなげていきます。

世界的な人手不足を追い風に 成長を実現

当事業本部の物流機器は、世界的な人手不足によって、今後も需要拡大が見込まれています。この追い風を受けて、当社における第二の柱へ成長させることを目指しています。さらにその先ですが、「モノを作る」だけでは事業の拡大には限界があると感じています。私たちの製品は非常にライフサイクルが長いので、数年先を見据えて動いていく必要があります。将来的には、M&Aも含め、より上流の領域に進出し、全体設計やプロジェクトマネジメントを含めた提案ができる体制を構築していくことが、私たちにの大きな目標であり、成長の鍵になると考えています。

設備機器・
パブリック事業：
本編P31



Motoki Nakamura
中村 元紀

常務執行役員
設備機器事業本部長



Tadashi Sawada

澤田 正

代表取締役 社長

DALTON

ダルトン経営改革

ダルトンについては
HPをご覧ください



ダルトンは80年以上の歴史を持つ会社で、研究開発やモノづくりの現場に寄り添い、研究施設（ラボ）、粉体機械、クリーン機器・半導体製造装置など多岐にわたる分野で価値を創出しています。2025年度からは新たな経営体制のもと、スピード感をもって、イトーキ本体での成功モデルの導入やグループシナジーを活かした抜本的な構造改革を推進しています。



Tomoyuki Uchida

内田 智之

取締役 常務執行役員
企画本部 本部長

「ダルトンダントツいちばん」をスローガンに

澤田 イトーキの設備機器事業からダルトンに来て、一番驚いたのは技術力の高さです。社員のみなさんには、まずそこに自信を持ってもらいたく、「ダルトンダントツいちばん」というスローガンを掲げました。引き合いがある中で供給能力が追いついていない、上流からの営業ができていない、内作率が低いなど課題がはつきりしていますので、しっかり対策すれば見違える会社になるはずです。

内田 これまでの堅実な経営により利益を出せる体質になりましたが、反面、将来への投資にやや消極的な社風になってしまっているように思います。特に人的資本への投資については、人材不足がボトルネックとなり成長機会を逃している面もあります。クリーンや半導体といった成長領域に限らず、施設機器や粉体機械もポテンシャルの高い事業ですから、成長のサイクルが回るよう、積極的な投資により事業を活性化させたいと考えています。



医薬品研究・製造現場で求められる高い封じ込めレベルを有するアイソレータ





**GOOD DESIGN
AWARD 2024**

研究者の使いやすさと働きやすいラ
ボ空間を追求したラボシステムの新
ブランド「MAGBIT(マグビット)」

上流からラボを丸ごと提案、 内作率を上げて生産性を高める

内田 まずは、グループ内の製造ラインや生
産技術を最大限活用し、内作化を推進しま
す。グループシナジーとしての設計・生産力強



Satoshi Tanaka
田中 智

上席執行役員
施設機器事業部 事業部長

化に加え、外部に流出していた利益を内部に
取り込むことで収益性を高めていきます。もう
一つは、イトーキから空間デザイナーを派遣
してもらいましたので、下流での製品提供に
とどまらず、上流から入って働き方を含めラ
ボを丸ごと空間デザイン提案できるモデルに進
化させます。さらに人事制度改定やIT環境整
備を進め、業務生産性と社員の挑戦意欲の
向上を図ります。

田中 ダルトンはリピート案件が多く、実際に
利用するエンドユーザーからは高く評価され
ていると思います。一方で、総務や購買が選
定元であったり下請けのような形になると、そ



Yume Katsuyama
勝山 ゆめ

施設機器事業部 営業統括部
大阪支店 営業二課

うした良さを十分に伝えきれず、価格競争に
巻き込まれたり、存在感が薄れてしまうところ
が弱みになっていました。その意味で、イトー
キグループのリソースを活かして上流から入
れるようになるのは、ものすごく大きなメリッ
トだと思います。本当の意味でシナジーが見
えてきたと思いますし、イトーキグループの中
で存在感を出していきたいと思っています。

勝山 お客様の要望を聞いて、お客様専
用の製品を作り、高い満足度を頂く、そこがダ

ルトンの一番の強みです。それに加えて、これ
からはイトーキグループのノウハウも使って総
合力で提案できます。もっと視野を広げて上流
からの営業を積極的に推進します。これからの
ダルトンにはスピード感があり、社員の期待
もますます高まっています。私自身も、その変
化を前向きに楽しみたいと考えています。

データトレッキングのラボ版を 開発

田中 実際、イトーキの空間デザイナーが当
社にジョインしてすぐ、設計コンサルの案件を
数件受注でき、正直びっくりしています。これ
からは受け身ではなく、「全部任せてもらお
う」という攻めの姿勢を打ち出していきます。

澤田 今後の戦略として、ワープレイス事
業でリリースされたData Trekkingのラボ版
を作り、どんなラボが生産性が高いのか、ど
んなタイプのドラフトチャンバーが何台必要
かなどを、研究者の行動データに基づいて提
案できるようにしようと考えています。



Human Resources Strategy

経営戦略と融合した 人材戦略

Yoshihito Yamamura
山村 善仁

取締役 常務執行役員
人事本部長

エンゲージメントは会社の

すべてはエンゲージメント向上 からはじまった

当社は成長軌道に乗れない状態が10年近く続いていました。2022年に初めて外部から招聘された社長の湊は、就任当初に「従業員のエンゲージメント向上を最重要課題とする」とのメッセージを発信しました。それは、モチベーションが高く、愛社精神を持った社員が良い仕事をし、最終的に良い結果につながるという経営者の信念に基づくものです。エンゲージメントについては、約3年間取り組んできましたが、私としては、エンゲージメントの本質は、自ら考え、自ら行動し、それが周囲に良い影響を与えたり、感謝されたりすることが、自身の成長、ひいては会社の成長につながるということに尽きると考えています。

経営戦略と融合した 人的資本経営を推進

経営戦略と融合した人的資本経営については、経営トップと常に議論してきました。私たち人事としては、それをどうやって実現するかということ、人事の活動に落とし込んでいく。採用をする、育成をする、配置をするということ、個別にやるのではなく、経営戦略を実現するためにどうするかを常に考えてやってきたことが、良い結果につながっているのではないかと考え

ています。

人材戦略として、専門性と多様性を重視し、目指すべき人材像を定め、課題を抽出し脱平等・一律を目指したProfessional、Pay for Performance、Retentionを基本方針としています。これも経営層と一緒に考えた方針なので、ブレない拠り所があるというのは非常に大きいと思っています。

人事の仕事は「遅効性」があります。効果がすぐに出るわけではなくて、少し後になって出てくる。人を採用するとか育成するとかってというのは、即座に成果や効果に表れるものではなくて、数年後にその成果が出てきます。私たち自身が「何のためにやるのか」「何を目指していくのか」という芯の部分をしっかり持っていて、いろいろな批判や意見がある中でも、「これはこのためにやっているのです」と、我慢強く継続して伝えていくことが、人事の活動の中では非常に重要だと考えています。

意欲のある社員が成長できる 環境を整えていく

ここから先は、エンゲージメントの「質」を上げていきたいと思っています。エンゲージメントが高まった段階で、社員の意識や行動がどう変化して、具体的に何ができているのか、ということに注目していきたいと考えています。現在、



成長を引っ張るエンジン

課題であった、「前例踏襲」、「平等一律」、「指示待ち」から変化し好事例が出てきています。手挙げ制度にも着手していますが、自分のキャリアを考え資格取得や勉強の準備をした中で行動している事例や新規ビジネス提案の動きが、社員側から出てきたというのは非常に大きいと思います。育成に関する投資対リターンは、なかなか見えづらい部分があると思います。ただ、私たちとしては、社員に投資をして、それがすぐに会社に還元されることを期待するという考え方は、やめようと思っています。

社員には「市場価値の高い人間になってほしい」と発信しています。意欲のある社員が成長できる環境を整えていきたいと考えています。

新たな課題に向き合う

課題として手をつけないといけないことは山ほどあります。

タレントマネジメントシステムを導入してスタートはしていますが、その精度をもっと上げていく必要がありますし、マネージャー側や会社側がそれを具体的に活用できるような仕組みにしていかなければいけません。データドリブンな人材マネジメントは、まだまだ始まったばかりです。

また、「管理職は罰ゲームだ」というような世の中の風潮もあるなか、管理職に対して私たち

もいろいろと要求を出していくわけですが、その負担を軽減するとか、「管理職になって良かった」と思ってもらえるような面をどう出していくか。管理職をキャリアとして目指してくれる人が増えてくれると嬉しいので、そこにどう手をつけていくかというのも課題です。

さらには、「連結」です。本体はエンゲージメントや採用など、かなり良い状況になってきていますが、地方のグループ会社など、グループ全体の底上げをどう図っていくかというのも、大きな課題だと認識しています。

エンゲージメントの高い集団が変化をチャンスに変える

いくら良いオフィスがあっても、いくら良い設備があっても、すべての事業活動は、最終的には人がいてこそです。業務改善もそうですし、先ほどのような新しいビジネスプランなど完全に人でなければできない部分です。我々の事業自体も「オフィス」と「人的資本」がどう影響し合っているかということをテーマにしています。そして、エンゲージメントは会社の成長を引っ張るエンジンだと思っています。どんな環境の変化があったとしても、エンゲージメントの高い集団であれば、その変化をチャンスに変えていけると信じています。エンゲージメントを、これからも追求していきます。

CASE STUDY

相互に学び、グローバルに活躍できる人材に



Minami Matsuda
松田 みなみ

国際本部
海外戦略企画部

自分のキャリアに自分ならではの色を加えたい

私はAPI※で外国籍の人と交流を持つ中で、自分のキャリアに自分ならではの色を加えたいという気持ちが強まり、上海駐在への挑戦を決めました。イトーキは、チャレンジしたい人が手を挙げ、それが評価される会社になってきているのではないかと思います。私も空間デザイナーとして成果を上げ、背中を押してくれたイトーキに恩返ししたいと思います。

※社員の自主性尊重をベースに社員のグローバル人材育成を促進するためのコミュニティ

新しいことにチャレンジ、自分の強みを確立したい

私は何か新しいことに挑戦してみたいと思い、APIの立ち上げに誘っていただき、それがきっかけで海外事業管理課への異動が決まりました。イトーキでは「個人推し」「チーム推し」として背中を押してもらえ、幅広い業務を経験しながら自分の強みを確立していきたいと考えています。



Hana Sato
佐藤 巴奈

国際本部
海外事業管理課

M E S S A G E

失敗を恐れず「出る杭」に！

海外でも“デザイン推し”で突破口を開こうと決めましたので、松田さんには未来都市の上海で存分に力を発揮してほしいと思います。佐藤さんは国内営業の知見を活かし、さっそく仲間とすばらしいプロローグを作ってくれました。2人にとってものすごいチャレンジですが、失敗を恐れず「出る杭」になってほしいと思います。



Masaki Uchino
内野 真城

執行役員
国際本部長

Internal Communication

インターネットコミュニケーション

Saeko Kawashima
川島 紗恵子

コーポレートコミュニケーション統括部
統括部長

Aiko Kondo
近藤 愛子

コーポレートコミュニケーション統括部
広報課 課長

企業価値向上に向け
エモーショナル
キャピタルを高める
社内コミュニケーション

イトーキではエンゲージメントやモチベーションの向上を目的としたさまざまなコミュニケーション活動を経営戦略の一環として推進しています。特に力を入れているインターネットコミュニケーション活動は、従業員誰一人取り残さない精神で、スローガンに「ONE ITOKI」を掲げ、経営方針や戦略、理念やビジョンの理解を促すとともに、部門を超えた情報共有や協働を促進する重要な役割を担っています。





川島 私がイトーキに中途入社した2019年当時は業績が芳しくなく、エンゲージメント調査の主要項目である「誇りを持って働ける会社である」に対する肯定回答率が40.4%、「会社の未来に希望を持っている」に対する肯定回答率に至っては24.3%という惨憺たる状態でした。実際、コミュニケーション活動に際しても社内の連携状況には多くの課題があり、社内外発信のトピックスを探すのにも一筋縄にはいかない状況からスタートしたことをよく覚えています。

そんな状況のなか、2022年3月に代表取締役社長に湊が就任することになり、就任までの数か月の間、一緒に全国の支店や工場でタウンホールを開催して回りました。

近藤 湊と一緒に全国を回る中で、私たちだけでは気が付くことができなかった優秀な社員がたくさんいるのに埋もれていることを実感しました。

そこで、縁の下の力持ちとして地道に頑張っている現場の社員たちに光をあてることで、勇気をもって表舞台に一步を踏み出すきっかけになってほしい、また、他の社員も仲間の頑張る姿から気づきを得てほしい、という思いから、社内報のデジタルコンテンツを大幅にリニューアルすることになりました。

川島 当社は営業と製造の会社が統合した歴史があり、お互いの部門の動きが見えづらいといった状況やコロナ禍での急速な働き方の変化など、複合的な要因によって部門間連携が低調になっていました。そのため、部門内にインターナルコミュニケーションに特化したチームを編成し、現場と広報との架け橋になってくれる工場勤務のメンバーで構成する「工場アンバサダー」というコミュニティを立ち上げるところからスタートしました。

近藤 工場アンバサダーの情報をもとに製造現場の社員にフォーカスした「扇のカナメ」というコーナーをスタートした当初は大きく取り上げられることに戸惑う社員も多かったのですが、記事に対するポジティブな反応やトップがインターナルコミュニケーションの活動に強力にコミットしてくれたこともあり、社員の間にお互いを称賛しあう雰囲気が醸成されていき、その翌年には営業の社員にもフォーカスした「イトーキの顔」というコーナーもスタートしました。



01 現場に光を当て 称賛し合う風土へ





川島 当初はコロナ禍ということもあり、デジタルコミュニケーションが主でしたが、徐々にリアルでのコミュニケーション活動を増やしていき、2024年度は全従業員の半数にあたる1,000人を一堂に集め、「OUR ITOKI OUR STORY」というイベントを開催しました。所属部署の紹介だけでなく、登壇する一人ひとりが「どんな想いをもってチャレンジをしているのか」ということを発表してもらい、それぞれがイトーキで働くことの意義“MY ITOKI MY STORY”を考えるきっかけにしてほしいという仕掛けにしました。



近藤 現在、“MY ITOKI MY STORY”をキーワードにインターネットコミュニケーション施策を展開

していますが、企画立案ではいつも明確な意図とテーマを持って、社員の心に働きかけていくことを意識するよう心がけています。ただ元気になればいい、仲良くなればいいという話ではなく、経営の考えを理解してほしいというのがベースにあります。

こうした取り組みの成果として、縦横のコミュニケーションが図れるようになり、「出る杭を伸ばす」風土もかなり浸透してきました。



「OUR ITOKI OUR STORY」
動画

02 キーワードは “MY ITOKI MY STORY”



OUR ITOKI
OUR STORY
私たちの「働く」が、ここにあり。

ITOKI



川島 企業の資産は「ヒト・モノ・カネ」と言われますが、私たちはそこにプラスして「エモーショナルキャピタル」を重視しています。簡単に言えば、社員のやる気や情熱のことを指します。地道なインターネットコミュニケーション活動によって社員それぞれの思いが重層的になることでエモーショナルキャピタルが高まり、イトーキを発展させる原動力になると私は信じています。

近藤 もしお金がすべてであれば、条件の良い会社はほかにいくつもあります。それでも私たちがイトーキで働くのは、イトーキの仲間と実現したい「なにか」に大きな価値を感じるからです。一人ひとりその「なにか」を見いだしてイトーキの企業価値向上に貢献する、イトーキのインターネットコミュニケーションにはそういう想いが込められています。

川島 社員全員が自分の所属する組織のコアバリューをきちんと理解し、自身の「働く」の中で体現できるようになっていくことが、次のステップとして目指すべき課題だと考えています。私たちの組織も、「コミュニケーションをデザインする」ことをコアバリューに、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現していきます。



03

組織のコアバリューを自分らしい「働く」で体現



INTELLECTUAL PROPERTY STRATEGY

経営戦略と融合した知的財産戦略



Junsei Shinada
品田 潤生

取締役 常務執行役員
企画本部長

Kenji Nakano
中野 健司

ワークスタイルデザイン統括部
副統括部長

Izumi Hashimoto
橋本 泉

経営企画統括部
知的財産企画課 課長

Takahide Koga
古賀 貴秀

経営企画統括部
知的財産推進課 課長



イトーキに継承され続ける創業者のDNA<開拓精神>と強み<Tech×Design based on PEOPLE>を磨く知的財産戦略でイトーキの成長を導く

知的財産はイトーキのDNA

品田 特許発明品を世に広めるために創業したイトーキは、ずっと知的財産を大切にす
るDNAを継承してきています。現在、イトー
キでは企画本部の中に知財部門が置かれ、
戦略的な組織として位置づけられています。
知的財産は、製品の構造といった技術だけ
でなく空間デザインをはじめビジネスプロセス
の中にたくさん隠れています。知的財産はリ
スク管理の側面はもちろん必須ですが、知的
財産の戦略的な活用を強化する必要性を感
じています。

古賀 近年は、空間デザインの「Office2.0」
領域や、データドリブンなサービス提供を目
指す「Office3.0」領域の知的財産権の獲得
にも注力しています。

知的財産マインドが大きく変化

橋本 知的財産権を戦略的に獲得して競争
優位を創る攻めの活動と第三者の知的財産
権を侵害しないようにして当社の損害を未然
防止する守りの活動、この2つが私たち知財
部門の活動のベースです。イトーキでは、開発
プロセスの上流から知財部門が関与する仕
組みができています。

商品企画の初期から参画し、パテントクリア
ランスを行うことで、プロセスの後戻りが発生

しないようにし、将来性のあるアイデアは積極
的に特許出願や意匠出願を行っています。ま
た、2020年に内装意匠の登録が可能になっ
たことを新たな好機と捉え、空間デザイナー
との連携も進めています。その結果、内装意匠
は現在、国内第1位の登録数を誇っています。

古賀 私たちはイトーキの知財力を高める
為、全社の知的財産マインドを底上げる施
策も実行しています。斬新な発明をした発明
者を讃える「発明表彰制度」を運営し、発明
意欲を高めるほか、営業に役立つ特許情報の
発信も行っています。また、全社員参加型の
アイデア提案企画「ぱっとチャレンジ」を運営
しており、ここまで累計150に及ぶ応募件数と
なっております。イトーキの企業理念に「開拓
精神を持ち続けよう、新しい価値を生み出そ
う、業界NO.1を目指そう」という言葉がありま
す。全社員にこのようなマインドを強く持つて
もらい、イトーキだから提供できる価値を追求
し、業界に先駆けた商品やサービスを開発す
るという好循環に貢献すべく活動しています。

中野 知財部門の活動により、「温めていた
アイデアを発表してみよう」と考える社員が
増え、知的財産マインドは確実に高まってい
ます。以前は、特許や意匠と言われても自分
たちには関係ないと思っている人がほとんど
でしたが、「ぱっとチャレンジ」が企画されて
から大きく変わりました。

橋本 ほかに、自社で活用できていない
特許等を、全国の自治体等と連携してライセ
ンスアウトする開放特許の活動にも取り組ん
でいます。この活動は、地域産業活性化への
貢献と、イトーキ社員の発明意欲の向上に繋
がっていると考えています。

古賀 開放特許の活動では、イトーキの特許
を使って、広葉樹合板(株)様が立ったまま寝
る仮眠ボックス「giraffenap®」※を2024年
にリリースされたことが国内外で大きな話題
となり、発明者や関係者もとても喜んでいま
す。知的財産を持ちっぱなしにせず、いかに
活用すべきかを考える動きが活発になってい
ます。

※「giraffenap」は、広葉樹合板株式会社の登録商標です。

空間とプロダクトが融合する デザイン

中野 最近、空間とプロダクトの融合が
かなり進んできています。以前は、空間デザイ
ナーが創りたい空間と新たに開発されるプロ
ダクトにギャップが生じることもありましたが、
直近では、空間デザイナー起点で開発され
たプロダクトも出てきており、良い変化を
感じています。

橋本 知財部門としてもデザインの保護には
注力しておりまして、近年はプロダクト目線だ

けでなく、空間目線での権利化を強く意識し
て活動しています。先程述べた内装意匠の登
録件数が多い理由はここにありますね。

中野 知財部門が空間デザイナーと密に連
携していることはイトーキの特徴だと思いま
す。私たち空間デザイナーも内装の意匠権の
獲得をかなり意識して取り組んでいます。空
間デザインの権利化は、世にないものをデザ
インした証として、お客さまにイトーキのオリ
ジナリティをアピールできることはもちろん、
デザイナーのモチベーションを高めることに
も繋がっています。

品田 「Tech×Design based on
PEOPLE」というイトーキの強みについて、
TechとDesignを知的財産化し戦略的に活
用することで企業価値を高めていく、そして
PEOPLEのところは、全社員で知的財産を創
出する文化をしっかりと築くという方針です。イ
トーキにとって、空間とプロダクトを繋ぐ先
には人の働き方があり、それを見据えた知的財
産が成長の鍵になります。従いまして、空間と
プロダクトを別々に考えるのではなく、それら
を融合した視点を持ち、また、オフィス空間だ
けでなく、自動倉庫や研究施設などの分野に
おいても、攻めの知的財産戦略を推進し、競
争優位性へ昇華させることが重要だと考えて
います。

 ▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：本編P47

DX STRATEGY, INFORMATION SECURITY

経営戦略と連動したDX戦略、情報セキュリティ

オペレーショナル・
エクセレンスを追求

2005年に製造会社「イトーキレピオ」と販売会社「イトーキ」が統合し、現在のイトーキが誕生しました。それから約20年が経過しましたが、基幹システムは当時のものを使い続けており、経理や受発注、物流などのデータが分散した状態で、瞬時に必要なデータを活用できていませんでした。そこで、従来のシステムを最新のクラウド型ERPへと刷新し、2025年6月から稼働を開始しています。



Yoriaki Saito
齊藤 頼芸

DX推進本部
DX統括部
デジタル改革部 部長

Takashi Takeuchi
竹内 尚志

執行役員
DX推進本部
DX統括部 統括部長

Tsuyoshi Otsuki
大月 剛

常務執行役員
DX推進本部長

ビジネスを成長させる 経営戦略

大月 最新のクラウド型ERPを稼働しましたが、トランスフォーメーションはこれからです。現在はトランスフォーメーションを支える社内システムの土台を整備するフェーズです。まずはあらゆる情報を一つのシステムに統合し、必要なデータをすぐに取り出せる環境を構築します。その後、来年そして次期中期経営計画において、「Office3.0」領域を含め、社内か社外かの区別を超えたデータの活用を目指します。今後のオフィス業界では、データがビジネス変革の鍵を握っていることは間違いありません。そのため、今回の基幹システムの刷新は、ビジネスを成長させる経営戦略と位置づけています。

竹内 新システムは6月より稼働したため、その効果を検証するのは2026年以降になります。ただし、ペーパーレス化は一気に進むでしょう。紙ベースで行われていたお客さまとのやり取りが大幅に効率化されます。例えば、記入して返送してもらった書類をスキャンして保存するといった業務が一掃され、コスト削減にもつながります。また、月



オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現

次決算の早期化や生産・販売計画の精度向上も見込まれます。

一番のポイントはデータの一元管理

齊藤 ERP導入を「なぜやるのか」と言えば、大きく3つあると考えます。

まず、現行システムが老朽化・ブラックボックス化していく中で、改修を続けるのが困難になっています。

二つ目にそのことに関連してシステム間の連携の課題も抱えシームレスな連携がとりにくい状態となります。古いシステム同士がつながっているため、一つを改修しようすると連携先のシステムにも影響を及ぼします。

最後の要因としては、イトーキが新しいビジネスにチャレンジしようとした時に、システムが変更できずに足かせになってしまい、今後の成長の阻害要因になることが危惧されます。

今回のプロジェクトの「価値はどこにあるのか」と言えば、イトーキでの活動データが一つのシステムに統合される点です。日々の業務オペレーションを支援するためだけでなく、経営陣から管理職、一般社員までが同じデータを共有することで、経営陣が描く戦略に

対し、全社員がその目的を理解し、行動するためのベースになるものを提供することが使命であると考えます。

大月 イトーキに入社してすぐ、「よく作り込んでいるな、使い続けているな」と驚きました。同時に、チャレンジしとことん活用する社風があるのなら、思い切って一足飛びにクラウド型ERPに移行できると考えました。もちろん、Oracleのデータベースに正規化されたデータを保存しておけば、後から柔軟に活かせるというメリットも考慮しての判断でした。

竹内 私は、本当に「やれることはたくさんあるな」と感じました。ただし、少なくとも5年先を見据え、どの機能をどの順番で導入し、どう変えていくかを考えながら進めていくことが重要だと思っています。

CSIRTを設置して情報セキュリティを強化

大月 あまり前面に出していませんが、情報セキュリティも重要なテーマです。これからはお客さまの情報を預かり、ビジネスに活用するフェーズに入っ

ていきます。情報セキュリティなくして経営は成り立ちません。リスク管理やコンプライアンスと同様、経営の中核に位置づけるべきものです。

そこで今回、私がCSIRT*を立ち上げました。基幹システムに集められたデータやドキュメントは、すべて情報セキュリティに関わってきますので、もはやその目的を言わずとも共有されている状態を目指します。

*Computer Security Incident Response Team

未来に向かって進むための取り組み

齊藤 イトーキのビジネスは受注生産が多く取引が多様で、ERPを適用するには非常に難易度が高い。

そうした複雑な業務に対し、部門を超えて議論しながら合意形成していく文化があると感じます。転職してきた者として、その点を非常にありがたく思っています。

竹内 見積もりから受注、調達、納品、売上、そして現場での取りまとめまで、さまざまな部門が業務の各段階で関与しています。それらをERPに合わ

せて変更しており、新しいやり方に慣れてもらう必要があります。同時に、前より工数を減らして業務を効率化するには、変更前と変更後の状態を定量的に評価する方法を決めておかねばならず、それについても整理しています。

大月 ただ、標準化や効率化で止まっているは、システムを活用しているとは言えません。データを見て何を提案できるかを考えることがより重要です。オペレーショナル・エクセレンスとは、標準化や効率化の先にある全社最適の実現です。だからこそ、鮮度の同じデータを全員が見られる状態にする必要があります。現場も経営も同じデータを元に議論する。そういう環境が、まさにオペレーショナル・エクセレンスの追求だと思っています。

例えば、多くの会社が抱える課題の一つに部門間の連携があります。その意味でも、データを一つのシステムにまとめることが重要です。次期中期経営計画では統合したデータをいかにビジネスに役立てるか、そこを目指します。私は、今やっていることは“守る”ことではなく、“未来に向かって進む”ことだと信じています。

Sustainability in Action

サステナブル素材での価値創造

イトーキグループでは、気候変動対応をはじめとする環境保全活動やビジネスと人権への取り組みなどを積極的に推進しています。これらは企業価値を毀損させないための活動となりますが、同時に持続可能性を高めつつ、企業価値を向上させるための取り組みも率先して行っています。

なかでも、サステナブル素材を使用した商品の研究・開発・設計を推し進めており、この数年ではプロダクトとして具現化されてきました。今回は、生産本部・開発設計統括部長の管、また中央研究所・所長の清水に足元での取り組みと将来の可能性について聞きました。（聞き手：経営企画部・部長 鈴木美波子）



Toshiya Shimizu
清水 俊也

執行役員
中央研究所 所長

Satoshi Kan
管 智士

執行役員
生産本部・開発設計統括部
統括部長

Minako Suzuki
鈴木美波子

経営企画部
部長

Interview 生産本部・開発設計統括部 統括部長 | 管 智士

——イトーキはかなり前からサステナブルなモノづくりに取り組んでいます。

「エコ」という視点で振り返ると、約20年前から取り組んでいたと記憶しています。例えばチェアの座面はウレタンを使うことが多いのですが、ウレタンは石油系の材料でリサイクルが難しい。座り心地を変えずに、いかにウレタンの使用量を減らすかということを考え、「フロートベンディングシート」という当社独自の技術でそれを実現してきました。このように環境保全を考慮したモノづくりは割と早い時期

から意識し、取り組んでいたと思います。

——昨今では、いわゆるサステナブルな素材の活用に力を入れていますね。

お客さまのところでは、生産過程において同一素材が大量の廃棄物として残されることが多々あり、この廃棄物を減らすことができないかと多くの方が考えています。直近の自動車メーカーにおける廃棄プラスチックの再活用はその一つです。それ以前にもコーヒーの豆かす、落花生やアーモンドの薄皮、卵殻などを

Interview 中央研究所 所長 | 清水 俊也

——イトーキ中央研究所は2023年に開設され、3年目になります。

私たち中央研究所では、オフィスづくりにおける課題を見極め、長期的視点での課題解決に取り組んでいます。これからは事業環境に応じてオフィスを変えていく頻度が高まるでしょう。オフィスの改善は働く人たちにとっては望ましいことながら、移転や改装にあたりオフィス家具が一定程度廃棄されてしまいます。状況に応じて変化しつづける、つまり「アジャイルなオフィス」を目指すには、どのようなオフィスを

作るかと同時に、使わなくなる家具をどうするかという問題がついてまわるのです。中央研究所はこのような課題の解決に取り組んでおり、廃棄オフィス家具については独自のマテリアルリサイクル手法を探索しています。

——金属や古紙など一度使われた原料を新たな製品の原料として再利用するのがマテリアルリサイクルですね。中央研究所はプラスチックに注目しています。

オフィス家具に使われる代表的な素材はス

開発の視点とアプローチ

使って、天板をはじめオフィス家具に使われる部材を試作してきました。特に天板や各種ボードは工業製品として大量生産されるのがほとんどなのですが、会社特有の廃棄物を再生することで、ストーリーや価値が生まれる。開発はもちろんのこと、お客さまと一緒にそのストーリーを見出す過程も興味深いです。

——これから、どのように取り組みを進化させますか。

扱いにくい、捨てにくいんだけど、イトーキ

に相談すれば何か考えてくれる。「なんでもござれ」とお応えできるようになりたいです。実際、依頼されて開発に携わるメンバーは、意気揚々と取り組んでいます。自分たちの技術や行動がお客さまと社会の課題の解決につながっていくのはやはりやりがいがありますね。イトーキの技術を使って、お客さまの困りごとや想いをカタチにし、お客さま・イトーキ双方の企業価値を高められればと考えています。

将来の可能性を見据えた研究

チールとプラスチックです。地球上での素材の循環を考えるとスチールは最終的に土に還ることができます。一方で、プラスチックは還らない。プラスチックを使う私たちの責任として、どのようにリサイクルするかを考えることは持続可能性を考える上で必須です。

——マテリアルリサイクル実現からプロダクト化まではどの程度時間がかかりそうですか。

プロトタイプを製作する段階まできており、2024年に慶應義塾大学KGRI環デザイン&デ

ジタルマニュファクチャリング創造センターと共同でワークテーブルを製作しました。同センターが持つ大型3Dプリンターをプラスチック造形の新技术として活用し、軽量で動かしやすく、また単一素材を使い、使用後の分解を容易にしました。まさにアジャイルなオフィスにふさわしいものです。

今年は本格的なラボを立ち上げました。ここからこのような製品をシリーズ化して生み出されればと考えています。

case study

トヨタ自動車が開発する「TOYOTA UPCYCLE」と連携

捨てられる素材に新たな付加価値を与え、より価値の高い製品へと再生させる取り組み「アップサイクル」。イトーキはトヨタ自動車株式会社が展開する「TOYOTA UPCYCLE」と連携し、共同開発を行っています。

今回は燃料電池自動車MIRAI（ミライ）などに搭載される水素タンクの製造プロセスで発生するナイロンパージ材を削り出してサイドテーブルとスツールに生まれ変わらせました。また、このプロジェクトとは別に、イトーキでは自社工場から排出される廃材を活用した家具の開発にも取り組んでおり、チェアの製造プロセスで発生するパージ材を集め、スツールをデザイン、製作しています。

これらは取り組みの一環として、いずれも愛知県のトヨタ自動車本社オフィスのエントランスやオフィス内に設置されています。



case study

中央研究所「町工場」が稼働開始

2025年6月、イトーキ中央研究所が本格拠点を開設しました。東京都江東区にあるこの拠点は名付けて「町工場」。町中にある工場のようにさりげなく、でもモノづくりを支える欠かせない技術や基盤がそこにはある。そんなイメージを描いて作られた研究所です。この研究所に導入されたのが、大型製品の成型などが可能な3Dプリンター。数に頼らない生産を実現し、プロトタイプ作成やそのカスタマイズがより容易にできるようになります。

新しい拠点で、オフィス家具を供給するのと並行して廃棄されたオフィス家具を回収し、回収した家具で新たなオフィス家具を作るという循環型ビジネスモデルの構築が期待されます。



大型3Dプリンターを導入



工場
もの
づくりHeritage of
Craftsmanshipサステナブルを意識した
イトーキが取り組む、株主優待

イトーキの株主優待

株主のみなさまの日頃からのご支援に感謝するとともに、株主優待を通じて、当社商品及び当社事業へのご理解をより一層深めていただくことを目的のひとつとし、2024年度より株主優待制度を新設いたしました。

滋賀県近江八幡市に関西工場を持つ当社では環境に配慮したモノづくりに加え、サステナブルを意識したオリジナルグッズを制作しています。2024年度の株主優待では、関西工場で作成したポーチとストール、パートナー企業様との共同で作成した端材をアップサイクルしたアロマウッド、本来は廃棄されてしまう間伐

材を活用し、精油を蒸留したアロマミスト・アロマオイル、それらをセットにした『ITOKI Sustainable Gift』を優待品といたしました。



ITOKI Sustainable Gift
(2024年度実績)

株主優待品制作スタッフの声

今回、株主優待品『ITOKI Sustainable Gift』の提供に携わることができ、スタッフ一同大変うれしく思います。株主のみなさまへお届けした特製の「monoiRe. -モノイレ-」と「Re.versibleニット -葦ITOストール-」は、企画・素材選び・試作・縫製・仕上げ・梱包までスタッフ全員が丁寧に取り組んで実現しました。今回提供したものは裁断時に出るチェアの張地の端材を活用するなど、廃棄削減を通じてSDGsの「つくる責任・つかう責任」にもしっかり貢献しています。お手元に届いた際に『使いやすい』と感じていただけるよう、細部にまで心を配って製作しました。私たちの思いが届き、長く愛用していただけることを願っています。スタッフ一同、心から光栄に思います。

生産本部 関西工場 滋賀第2製造部 製造課 製造4係 係長 高見 宏祥



monoiRe. -モノイレ-
チェア張地の端材で制作した大小2種類のポーチセット。「資源の有効活用」の観点から“廃材什器や廃材から何かできないか”という思いで“monoiRe.”は生まれました。



Re.versibleニット -葦ITOストール-
淀川水系(琵琶湖・淀川)に生息している葦と和紙から作られた糸を使用して制作したストール。自然素材の活用や地域材にも注目したモノづくりを進めています。





ITOKI DESIGN HOUSE

表紙ヴィジュアルコンセプト

「undulation - Groundswell」(うねり)



株式会社イトーキ
ワークスタイルデザインラボ ブランドデザインチーム
グラフィックデザイナー

レザイ 美樹 Miki Rezai

新しい価値観やデザインの提案を行うイトーキ。
右肩上に業績を伸ばしている当社の「勢い」を躍動
感ある「うねり」として表現。そしてITOKI DESIGN
HOUSEの誕生や、新ブランドNIIなど世の中に次々
と旋風を起こしていく様子を連鎖した「うねり」として
ヴィジュアルイズ。

PROFILE
2023年より株式会社イトーキ入社。
2025年よりワークスタイルデザインラボ ブランドデザインチーム所属。
現在、オフィスのサイン及び、施設ロゴ、コンセプトの制作などを中心に手掛ける。
「OTEMACHI TRANSIT CAFE」「サレジアン国際学園世田谷校 スマートライブラリー
LIBERA」のサイン、ロゴなどを手掛け、社内ニューオフィス賞2回受賞。その他、受賞歴多数





株式会社イトーキ

<https://www.itoki.jp>