



価値創造プロセス

MISSION STATEMENT 明日の「働く」を、デザインする。

メガトレンドの認識

リスクと機会の抽出

MATERIALITY

社会と人々を
幸せにする

人々が生き活きと
働けるワークスタイル・
ワークプレースを創造する

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

会社と社員が
幸せになる

社員の成長を支援し、
多様な人材が
働きやすいオフィスを創る

持続的に収益を向上させる

透明性と信頼の経営を
確立する

CAPITALS

人的資本 社員数：3,957名
空間デザイナー人数：180名

エモーショナル
キャピタル(情的資本) タウンホール
ミーティング実施件数：150回
※中期経営計画キックオフ時の実施件数

財務資本 総資産：1,205億円
自己資本比率：40.9%

製造資本 設備投資額：69億円
生産拠点数：11工場(連結)

知的資本 保有特許数：842件(2024年末時点)
内装意匠登録件数：118件(2024年末時点)
研究開発費：25億円

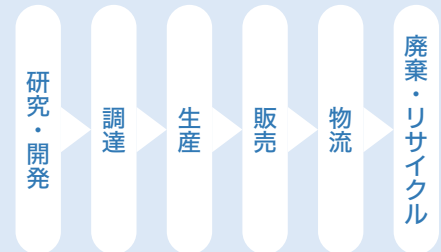
社会関係
資本 サプライヤー数：941社(生産本部)
機関投資家・
アナリストとの対話：220回

自然資本 CO₂排出量：296,838t-CO₂
取水量：93,777m³
総エネルギー投入量：170,656GJ

※CAPITALSの数値は2024年度実績。

BUSINESS ACTIVITY

バリューチェーン



強み
Tech×Design
based on PEOPLE

ESG STRATEGY

E 環境 生態系へのネガティブインパクト・
ゼロ社会の実現へ貢献
S 社会 自社のビジネスを通じ、
社会の人的資本の最大化に貢献
G ガバナンス 連結視点に立ったグループ全体の
ガバナンスの確立

経営基盤(DX コーポレート・ガバナンス セキュリティ コンプライアンス リスクマネジメント)

DNA 開拓精神

▶ 企業価値とマテリアリティ：P7

▶ 6つの資本：P5、6

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P37-46

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：P47-49

▶ 経営戦略と連動した無形資産戦略(DX、情報セキュリティ)：P34-36



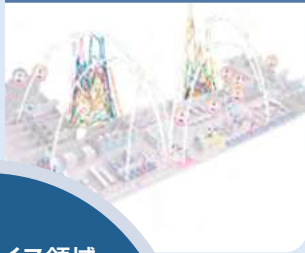
価値創造プロセス

OUTPUT

デザイン性に優れた
製品・オフィス空間



データドリブンの提供サービス



ワークプレイス領域

OFFICE 1.0 > OFFICE 2.0 > OFFICE 3.0

プロダクト
ベースの
商品販売事業

空間ベースの
商品ソリューション
提供事業

働き方
ベースの
オフィスDX事業

専門施設領域



機能的なデザインを有する
専門施設設備



最先端の社会インフラ

OUTCOME

財務 (2024年)

営業利益 100 億円	当期純利益 71 億円
ROE 13.8%	配当性向 37.4%

非財務 (2024年)

従業員エンゲージメント 調査結果※ 82.5% <small>※「誇り」についての肯定回答率</small>	女性管理職比率 10.7%
エンゲージメントサーベイ 「家族や知人に薦めたい」スコア 非改修拠点 → 改修拠点※1 +11 pts	インターンシップ 応募数 改修前 → 改修後※3 +50%
地方の営業利益率 非改修拠点 → 改修拠点※2 +5 pts	インターン生の本採用率 改修前 → 改修後※3 2.4倍

※1 2024年度単年比較
 ※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における、営業利益率。2024年度単年比較
 ※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較

目指す姿

VISION STATEMENT

人も生き生き、
地球も生き生き

経済的価値

2026年度目標
売上高
1,500億円

営業利益
140億円

ROE
15%

社会的価値

2026年度目標
オフィス空間デザイン提案件数
3,000件(年間)

従業員エンゲージメント調査結果※
85%
※「誇り」についての肯定回答率

女性管理職比率
13%



6つの資本

社会価値・経済価値は人的資本、財務資本、製造資本、知的資本、社会関係資本、自然資本の6つの資本に転換され、資本の強化につながります。

イトーキのさらなる企業価値創出に向け、各資本に関連するマテリアリティ、目指す姿、実績、実績を踏まえ「足らざる資本」と認識している課題、課題を克服するための方向性をご説明いたします。

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題(足らざる資本)	今後の方向性
<p>人的資本</p>	<p>社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>イトーキグループの競争力の源泉は、人材です。経営戦略に応じた人材育成や専門性の強化、またそれに応じた制度を整備するほか、多様な人材が活躍できるオフィス環境を構築することで、従業員一人ひとりがエンゲージメント高く働ける会社を目指しています。</p>	<p>従業員エンゲージメント調査結果 82.5% (前期比+7.8pts)</p> <p>女性管理職比率 10.7% (前期比+0.4pts)</p> <p>空間デザイナー人数 180名</p> <p>タウンホールミーティング実施件数 150回 ※中期経営計画キックオフ時の実施件数</p> <p>研修参加人数 2,053名 (前期比+63%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 従業員のさらなる成長機会 人的資本をさらに高める働く環境 グループ全体としての人的資本経営推進 データドリブンな人材マネジメント 	<p>2024年度より開始した人事制度改革を軸に、専門性と多様性の強化に重点的に取り組むことで、目指す人材像を実現していきます。さらに次世代経営者育成に向けたサクセッションプランを推進していきます。</p>
	<p>エモーショナルキャピタル</p> <p>イトーキは、従業員エンゲージメントが会社の成長をけん引するエンジンであると認識し、従業員エンゲージメントスコアを重要指標の一つとして掲げています。すべての社員がイトーキの一員として価値を提供していることに誇りを持つ会社を目指して、インターナルコミュニケーションの強化、人事制度の改定を行ってきました。今後も社員の個の強みを組織の強みに結び付け、成果・業績の向上を実現すべく取り組んでいきます。</p>				
<p>財務資本</p>	<p>透明性と信頼の経営を確立する</p>	<p>中期経営計画最終年度2026年に向けて、イトーキ史上最強の財務体質を実現していきます。重点戦略7Flagsの実現により利益創出能力を強化するとともに、キャッシュアロケーションを最適化し、資産効率の改善および財務レバレッジを適切にコントロールしていきます。想定株主資本コスト9~10%に対して、ROE15%をKPIとし、エクイティスプレッドをさらに良好化させ、資本コストと株価を意識した経営を推進していきます。</p>	<p>営業利益 100億円 (前期比+18.2%)</p> <p>営業利益率 7.3% (前期比+0.9pts)</p> <p>ROE 13.8% (前期比+2.5pts)</p>	<ul style="list-style-type: none"> フォーカストの精度向上・早期化 グループ全体での資産効率化 キャッシュコンバージョンサイクルの改善 会社別および事業別ROICの導入・展開 	<p>ERP導入による経営管理の高度化を進めるとともに、決算・フォーカストの早期化により迅速な経営判断をサポートします。会社別および事業別ROICを導入、展開すべく、これを中心に据えた経営管理を構築し、事業ポートフォリオの強化を図ります。</p>
<p>製造資本</p>	<p>人々が生き生きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>製造資本は、製造業において価値を生み出す基盤となるものです。長年にわたって培ってきたノウハウや日々の改善活動、先進的なテクノロジーを駆使した高度な製造技術を活かし、付加価値が高く、QCD(品質・コスト・納期)に優れた製品を提供し続けます。</p>	<p>設備投資額 69億円 (前期比+32億円)</p> <p>生産拠点数 11工場(連続)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 変化するお客さまニーズに合わせた多品種少量生産体制 国内11工場の最適な生産方針 業務の「標準化・簡素化・自動化」に資するITインフラ 	<p>グループ生産供給体制の再編により、多品種生産の対応やライセンス生産・OEM生産の拡大などを図るほか、社内ITインフラの高度ERP化による生産・業務効率の向上、設計・開発段階の見直しによる原価適正化に取り組んでいきます。</p>

[対象範囲] ・女性管理職比率・デザイナー人数・営業関係人数：イトーキ単体 ・エンゲージメント調査の特定指標肯定回答率「誇り」：実施会社の集計 ・その他：イトーキおよびグループ連結子会社



6つの資本

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題(足らざる資本)	今後の方向性
<p>知的資本</p>	<p>人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレスを創造する</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>独自の技術開発や知的財産は、持続的な競争優位性につながります。開拓精神のDNAを受け継いだ先見性、研究・試作・実験により蓄積された豊富なデータに基づくイノベーションなどの無形資産により、新たな明日の「働く」を創造する研究開発を目指しています。</p>	<p>保有特許数 842件 (2024年末時点)</p> <p>内装意匠登録件数 118件 (2024年末時点、国内1位)</p> <p>研究開発費 25億円 (前期比+2億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Office 3.0を実現する新たな技術 中長期的な事業拡大に資する研究 設備機器・パブリック事業における特許・意匠出願推進 	<p>将来の成長につながるR&D投資枠を設け、新たな技術や知的財産を生み出す活動に力を入れていきます。知的財産権の有効な活用促進のための社内啓発(知的財産マインドの醸成)に取り組むとともに、2023年に設立した中央研究所を中心に、オフィスづくりとオフィス家具づくりの未来の創造に取り組んでいきます。</p>
<p>社会関係資本</p>	<p>人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレスを創造する</p> <p>持続的に収益を向上させる</p>	<p>新たな価値を提供し、お客さまの期待に応え、深い信頼関係を築いていくためにはさまざまなステークホルダーとの連携が重要です。製品を提供するサプライヤーとして、また原材料を調達するパイヤーとして、双方の立場でステークホルダーとの相互発展を目指し、強固な関係構築を進めています。</p>	<p>サプライヤー数 941社(生産本部)</p> <p>機関投資家・アナリストとの対話 220回</p>	<ul style="list-style-type: none"> 変化するお客さまニーズに応える商品力・提案力 グループ全体で最適化された調達体制 Office 3.0をベースとしたエビデンスに基づくオフィス空間・設計提案 	<p>商品力強化を通じた体験価値の訴求や空間一体での付加価値提案を目指し、体制を強化しています。また外部協業による材料の共同仕入れやサステナブル調達活動を推し進めることで、安定したサプライチェーン網の構築に取り組んでいきます。</p>
<p>自然資本</p>	<p>資源循環を促進し、生態系保全に寄与する</p> <p>カーボンニュートラル社会の実現に貢献する</p>	<p>企業は、水、土壌、大気、そして多様な生物などの自然資本と密接に関わっており、バリューチェーン全体で利用を最適化し、維持していく必要があります。イトーキグループではさまざまな観点で事業活動による環境負荷を低減し、持続可能な地球環境への貢献を目指します。</p>	<p>CO₂排出量 (Scope1~3) 296,838t-CO₂ (前期比+22%)</p> <p>取水量 93,777m³ (前期比+20%)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 永続的に入手可能な天然資源 循環型のビジネスモデル 	<p>喫緊の課題である気候変動対応においては、従来の省エネ活動の継続・強化に加え、各事業拠点で再エネ設備も導入し、中長期的CO₂排出量削減目標に向けて歩みを進めています。ほかにも水資源や生物多様性、資源循環など多様な観点で取り組みを行います。</p>

[対象範囲] ・CO₂排出量、水使用量：イトーキ(単体)、国内グループ会社13社、海外グループ会社2社 ・その他：イトーキ単体

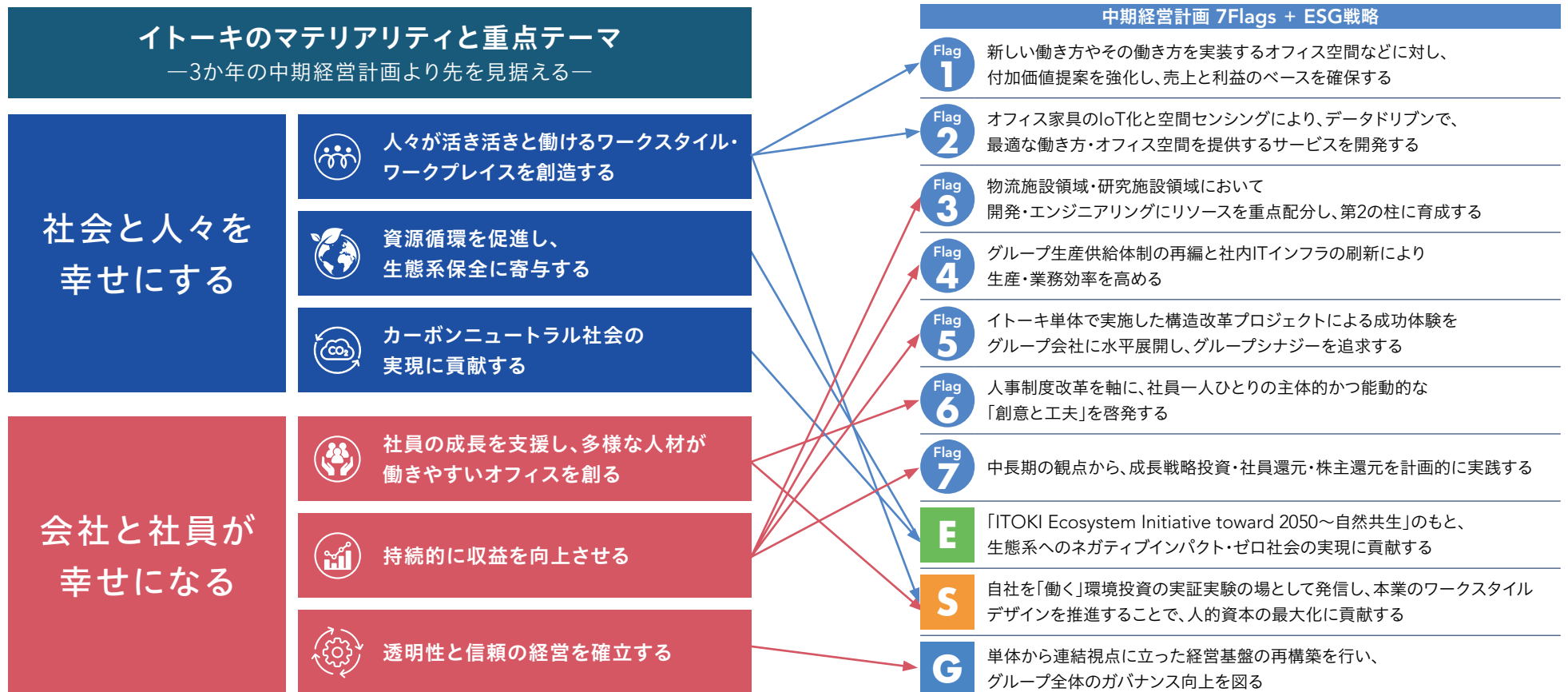


企業価値とマテリアリティ

イトーキでは、「働く」場を取り巻くさまざまな課題を解決するため、マテリアリティ（重要課題）と重点テーマを定めています。これらは、長期的な視点でイトーキが目指す姿であり、事業活動の基軸となるものです。重点テーマを実現するための具体的な戦略が中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の重点戦略「7Flags」および「ESG戦略」であり、両者は密接に結びついています。

マテリアリティ抽出プロセス イトーキのマテリアリティ

2018年、ISO26000など国際ガイドラインや社会的課題、ステークホルダーの意見をもとに、ESGをはじめとする幅広いテーマをリスクと機会の両面から抽出・評価し、マテリアリティを特定しました。2022年にはコロナ禍を契機に働き方が変化したことに加え、人的資本経営やDX、気候変動対応の重要性が高まったことから見直しを実施し、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」の2軸で重点テーマを再構成しました。さらに、新中期経営計画が策定された2024年には、マテリアリティの位置づけを中長期視点で再定義し、中期経営計画との結びつきを強化しました。



中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗：P22



バリューチェーン

ビジョンステートメントに掲げた「人も生き生き、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
取り組み内容	<p>これからのものづくりとデータビジネスの拡大</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を研究。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拡大を進め、大学やスタートアップ企業とも協業。さまざまなアプリケーションを展開し、データドリブンで最適な働き方・オフィス空間の提供を目指す。</p>	<p>サプライチェーンの強化と一元管理</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>多様な製品に対応するものづくり体制</p> <p>2022年、滋賀地区に製品の保管・組立・出荷を一元的に行う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。作業員の負担を低減し安定した品質を目指す。</p>	<p>市場拡大と課題解決提案力の強化</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やし、お客さまへの課題解決提案力を強化。</p>	<p>適正かつ安定的な物流体制・環境の構築</p> <p>法令を順守し、安心・安全な物流体制、環境を構築。配送管理、物流システムの活用により、効率的に商品を配送する体制を強化。また、最大市場である首都圏、関西地域の物流倉庫再編を進め、配送ルートの最適化を実現。配送効率の改善を通じて、環境負荷の低減にも貢献。</p>	<p>廃棄物を削減し新たな価値へ</p> <p>100%リサイクルを可能にしたチェア用クッション素材の開発、使用済み家具を海外へ寄付するスキーム構築などで廃棄物削減を推進。工場の生産過程で発生する端材を用いたノベルティの制作により、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>
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> • 環境に配慮した素材製品 • オフィスにデータをかけ合わせた新ジャンルビジネス • データを使ったお客さまへの新たな価値提供 • 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 • サーキュラーエコノミーの社会 	<ul style="list-style-type: none"> • 新ジャンル製品の拡大 • 有事における安定供給体制 • サステナビリティに配慮したサプライチェーン 	<ul style="list-style-type: none"> • 多種多様な製品の生産 • 新たな価値を創出する商品 • 作業員の負担低減 • 安定した品質 	<ul style="list-style-type: none"> • お客さまニーズに合わせた商品・サービス • お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス • グループ全体連携による顧客対応力 • 売上の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 安定的な物流体制 • 効率的な倉庫運営、管理 • 環境に配慮した物流 	<ul style="list-style-type: none"> • 廃棄物量の低減 • 環境安全を通じたコミュニケーションによるイトーキファンとの獲得 • 環境対応へのマインド醸成
対応するマテリアリティの重点テーマ						

人々が生き生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、多様な人材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。

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

代表取締役社長

湊 宏司

トップメッセージ

社会から信頼・尊敬される 企業（会社）になるために

はじめに、公正取引委員会から物流業務の委託内容において規定に違反するおそれがあるとして2024年11月28日に行政指導（警告）を受けたことについて、ステークホルダーのみなさまにご心配、ご迷惑をおかけすることになってしまいましたこと、改めて深くお詫び申し上げます。本件については、物流事業者様との取引適正化に向けた是正処置を行い、2025年3月17日をもって公正取引委員会への報告を完了いたしました。

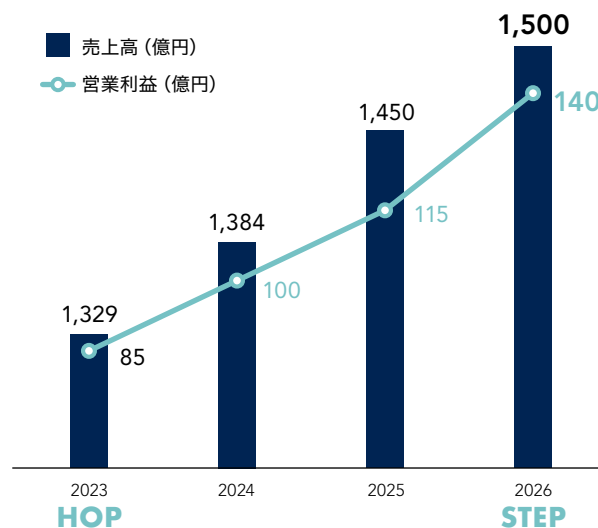
📄 ▶ コンプライアンス対談：特集版P7

私は常々、「社会から尊敬される企業(会社)にならなければいけない」と社員にメッセージを発信してきました。どんなに業績が良かったとしても、それが規範に反することをして得た利益だったならば、何の意味もなく、また、そのような企業(会社)は長続きするはずがないと考えているからです。

それにもかかわらず、このようなことが起こった最大の原因は、社会の変化に対するアンテナが低く、変えるべき悪しき商慣習を変えることができなかったことと猛省しています。当然のことながら、経営陣をはじめ社員一同、これまで以上にコンプライアンス体制を強化し、引き続き、再発防止活動および独占禁止法をはじめとする法令順守のための意識改革を徹底していきます。

営業利益は悲願の100億円を突破

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の1年目であった2024年度は、売上高から最終利益までの全段階において過去最高を更新し、私が重要な経営指標のひとつとして掲げている営業利益は100億円を突破しました。これは、オフィス構築が人的資本投資の一手であると広く認知



され、オフィス市場が活性化していることを受けて、しっかりと提供価値の向上が図れていることと、構造改革の効果によるものと認識しています。

結果、ROEは13.8%に向上し、PBRも1倍を大きく上回ることができました。加えて、もうひとつの重要な経営指標である従業員エンゲージメントスコア（会社に対する誇り）もさまざまな取り組みの結果、82.5%まで上昇し、世界のエクセレントカンパニーと肩を並べられる水準に達するなど、非財務的な企業価値も着実に高まってきました。

2025年度も増収増益を見込んでおり、本中期経営計画の最終目標である営業利益140億円、ROE15%は確実に達成したいと考えています。引き続き、資本コストと株価を意識した経営を実践し、少数株主保護の観点も踏まえた企業価値の向上を目指していきます。

オフィス市場はブルーオーシャン

人口減少の加速や在宅勤務の定着により、オフィスビジネスは市場のピークアウトが懸念されていました。確かに、家具販売の領域はコモディティ化が進み、差別化が難しいレッドオーシャンです。私が社長に就任する前は、イトーキもそこから抜け出せず苦しめられていました。しかし、それはもはや過去の話です。

コロナの収束に伴い、在宅勤務に慣れた社員が再び出

トップメッセージ

社社となるオフィスのあり方を経営者が真剣に考えるようになり、直近では、オフィスは生産性を上げるための設備機能として、コストではなく「人的資本への投資」と捉える流れが一気にきています。

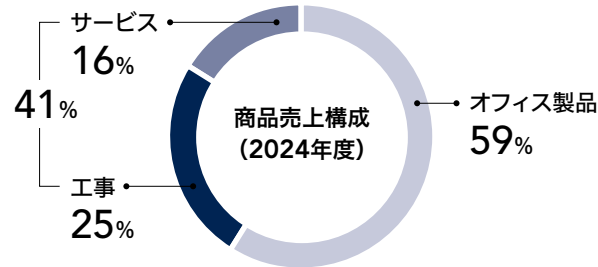
また、少子高齢化で人手不足が深刻化していますが、一番頭を抱えているのは大都市より地方、大企業より中小企業です。こうした企業の経営者も、採用や離職の問題解決にオフィスが重要な役割を果たすことに気づき始めています。その結果、従来はコスト削減の対象であったオフィス構築が、違った角度で注目を集めるようになってきました。

また、経営者が求めているのは、単に居心地が良いオフィスではなく、社員のやる気や生産性を高めるオフィスです。オフィス投資を人的資本投資と捉えるならば、感覚ではなく、デジタルデータなど科学的根拠の活用によって、空間と働き方や生産性の因果関係を明らかにし、企業ごとの特性に応じた空間の改善を継続的に行う必要があります。つまり、「オフィスを作って終わり」ではなくなり、ここにも広大なブルーオーシャンが出現しつつあるということです。もはや余ったお金でオフィスを贅沢にする、というような話ではなく、企業理念や企業文化、さらには社員を大切にしている企業かどうか、「オフィス」のあり方で評価される時代へと変わってきているのです。

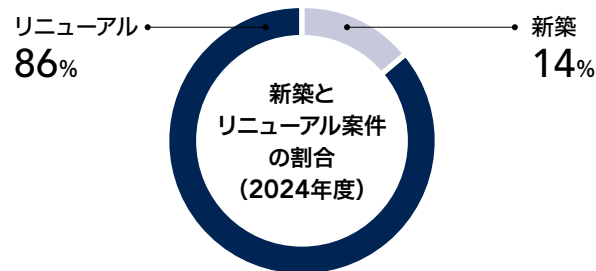
▶ オフィス市場の動向：P29

▶ イトーキの未来設計（パーパス）：特集版P3

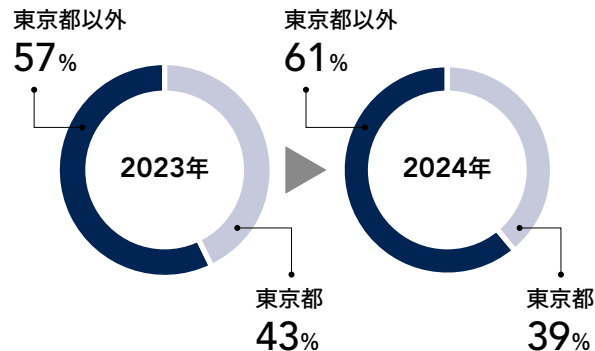
「プロダクト単体」から「オフィス空間」へ



リニューアル案件が着実に増加



採用課題を背景に東京都以外の案件が増加



ワークプレイス事業の高収益化が加速

主力のワークプレイス事業の粗利率はV字回復を経て一段と良好化しています。その理由の一つは2024年7月に実施した価格改定の効果が挙げられます。私がイトーキに来て問題だと感じたのは、売上至上主義による安売りによって自らの価値を毀損していることでした。そういった考え方とは決別し、本来の提供価値を高め、それを正しく訴求する方針へ転換したことが功を奏しています。しかし、私はもっとファンダメンタルの部分での変化に目を向けています。

私たちは、オフィス家具を売る領域を「Office1.0」と定義しており、現在のワークプレイス事業の売上の6割を占めています。数字からは依然として家具売りがメインのように見えますが、空間デザインや内装工事を含む領域である「Office2.0」の割合が高まって現在の姿になっています。

「Office2.0」の領域では、お客さまを交えたディスカッションを経て導き出した最適な働き方を実現するオフィスレイアウトや、スペックインする什器を空間デザイナーが提案し、内装工事まで当社で請け負うスタイルがスタンダードになっています。つまり、家具を売るモデルから、上流から入ってオフィスを提供する、もっと言えば働き方そのものを売るモデルに進化していることが、ワークプ



トップメッセージ



レイス事業の高収益化をもたらしています。この領域において欠かせないのが、空間デザイナーの存在です。機能やテクノロジーは、ロジカルが優先する無機質な世界ですが、お客さまの感性に訴えるデザインの世界は別物です。価格競争と決別するうえでも、デザイン力を磨き、ロジカルにプラスしてデザインで選ばれるようにしたいと思っています。そのため、この3年間で社長直轄部門にしたほか、デザイナーを120名から180名へと大幅に増員してきました。あわせて、製品のブランド戦略を推進するため元ソニーの田幸宏崇氏をスカウトし、2025年6月に新たなプロダクトブランド「NII」をローンチしました。

もう一つのポイントは、リニューアル案件が売上の8割強を占めている点です。入札段階で価格競争に巻き込まれやすい新築に対し、リニューアルは元請けとなって付加価値を創出しやすいため、案件単位の粗利率が新築よりも圧倒的に高くなっています。しかも、このところ増えている地方の中小企業案件ほど、上流工程から入ってすべてを任せただけのことが少なくありません。加えて、資材価格の高騰によって、新築からリニューアルに切り替えるお客さまが増えてきている傾向にあります。

粗利率の良化は、短期的には価格改定の効果が大きいものの、中長期的には「Office2.0」の比率上昇や、地方・

中小企業のリニューアル案件の拡大が主因になってくると考えています。そのため、新たな課題として、大都市圏に軸足を置いてリソース配分していたことがボトルネックとならないよう、柔軟かつ効率よく全国をカバーする体制を検討しているところです。

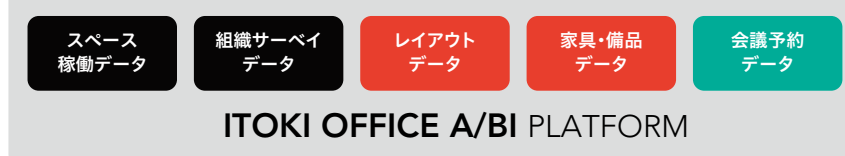
「オフィスは作ってからが勝負」の時代に

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

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



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

トップメッセージ



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、モニタリングで得たデータを分析し、見える化したオフィスの課題に対応するオフィス改善施策を提言、実行するためのソリューション「Data Trekking」をリリースしました。昨年度の受注目標を40件としていましたが、予想を上回る60件を受注しており、お客さまからの期待の高さを感じています。

「Office3.0」の領域は、単に新たな商材が増えたという次元ではありません。「Office2.0」までは引き渡したら終わり、というフロービジネスですが、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。

設備機器・パブリック事業も成長途上

2024年度の業績で少し元気がなかったのが設備機器・パブリック事業です。納入先の工事進行が人手不足や資材高騰の影響により遅延していることが原因で、計画を下回りました。

もっとも、倉庫の無人化・省人化のトレンドに変化はなく、SAS（シャトル台車式自動倉庫システム）等の引き合いも増えているため、先延ばしになっている案件が集中する2026年度の営業利益は計画の30億円を十分に狙える状況にあります。

キーになるのは、連結子会社で研究施設向け実験用設備などを提供しているダルトンの収益構造改革です。同社

は設備機器・パブリック事業の売上の過半を占めており、ここに上流から入る付加価値モデルを適用するとともに、イトーキとの人材交流によって改革を支援しています。もともとポテンシャルのある会社ですから、その効果が既に表れ、案件が増えはじめており、これからの展開に大いに期待しています。

なお、設備機器・パブリック事業の課題である開発およびエンジニアリング人材の確保については、ベトナムのハノイ工科大学出身の優秀な学生のリクルートが順調に進捗しています。

女性が出る杭に

2024年度は、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境をつくるため、「Professional」「Pay for Performance」「Retention」をキーワードとする新たな人事制度を導入しました。「平等一律、前例踏襲、指示待ち」という課題に対し、プロフェッショナルな人材を育て、





トップメッセージ

成果を上げた社員にはしっかりと報い、多様な人材が活き活きと働き続けることができるようにするという宣言です。これを実践するため、本中期経営計画においては100億円の人的資本投資枠を設けています。

2024年度は中期経営計画の発表後に、「それぞれの『働く』が、ここにある」というキャッチコピーで、約1000名の社員が参加する全社イベント「OUR ITOKI OUR STORY」を開催しました。自分にとっての「働く」について、舞台上に登壇して思い思いに発表をしてもらい、頑張っている人、いい仕事をしている人を全社に周知させることを狙ったイベントで、大いに盛り上がりました。ただし、私の真の意図は、会社が何を提供できるかではなく、社員自身が会社のために何ができるかを考え、挑戦し、成長していく風土を醸成することにあります。そういう人材を育てることが企業価値を高めるドライバーになると考えているからです。

こうした取り組みを続けている中で、女性活躍推進の成果が明確になってきたと感じています。一般職から管理職への昇格希望者を募集したところ、応募者の女性比率が大幅に上昇したうえ、合格者においては40%を女性が占めるという結果になりました。当然ながら、管理者登用において性別における忖度は一切していません。先日も新任課長研修に顔を出しましたが、明らかに女性社員の目の輝きが変わっているのを感じ、素晴らしい変化だと思いました。

 ▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P39

サクセッションプランにも着手

ガバナンスについても抜本的に変えていきます。企業が持続的に成長していくためには、取締役会には正しい緊張感があり、仮に権力を振りかざし会社を私物化する経営者が現れたら、排除される仕組みになっていなければなりません。そこで、まずは2025年度から社内取締役と社外取締役を同数にしました。また、取締役会の実効性を高めるため、今のイトーキに必要なスキルベースで社外取締役のメンバーも見直しを行いました。コンプライアンスを徹底するために元警視庁副總監の田中俊恵氏を迎えたことに加えて、三井住友フィナンシャルグループで要職に就かれていた川崎靖之氏を招聘しました。川崎氏には資本コストと株価を意識した経営のドライバーになっていただくことを期待しています。



さらに、社長就任4年目に入り、後継者の育成を考える時ではないかと思い、執行役員一歩手前の40代の管理職層から16名を選出し、「次世代経営者アカデミー」を開設しました。2025年度はサクセッションプランにも着手し、いきあたりばったりにならないよう、経営人材のパイプラインをしっかりと築いていきます。

 ▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P43

2025年度の重点課題は デジタル・デザイン・グループ・ コンプライアンス

ここで2025年度の重点課題をまとめます。一言でいうと「デジタル・デザイン・グループ・コンプライアンス」です。1つ目の「デジタル」は、「Office3.0」の領域で成果を上げることと、6月に基幹システムをクラウド化しましたのでオペレーショナル・エクセレンスの追求に取り掛かります。2つ目の「デザイン」は、「デザインのイトーキ」と言われる取り組みを強化します。3つ目の「グループ」は、本体で実践した成功モデルをグループ会社に展開し、連結での収益力を高めます。特に、ダルトンやイトーキマーケットスペースなど連結業績に一定の影響のある会社の変革は、スピード感をもってやり遂げ、事業ポートフォリオを強化します。4つ目の「コンプライアンス」は冒頭でお伝えしたとおりです。



トップメッセージ

社員エンゲージメントの先に 目指すゴールがある

最後に、今後の抱負を語らせていただきます。『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションを、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。この点については、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。

代表取締役社長

湊 岩司

経営戦略と融合した人材戦略：P38

人件費：ファシリティコスト

人件費 VS ファシリティコスト

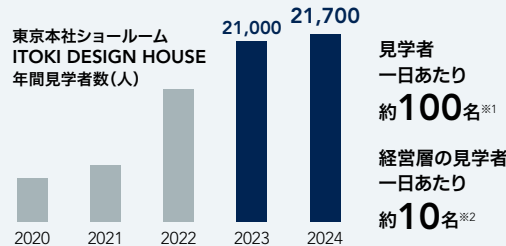
ファシリティに投資し、社員のやる気を促した方が、人件費を上げるより、効率が良い(レバレッジが利く)



<考え方> 場所：丸の内、賃料：毎月4万円/坪、一人当たりの必要面積：3坪の前提でファシリティコストは年間144万円/人(4万円×3坪×12か月)。丸の内にオフィスを構える会社の人件費を1,200万円/社員と想定(平均給与800万円に社会保険料等を加算)

オフィス投資への意識変化

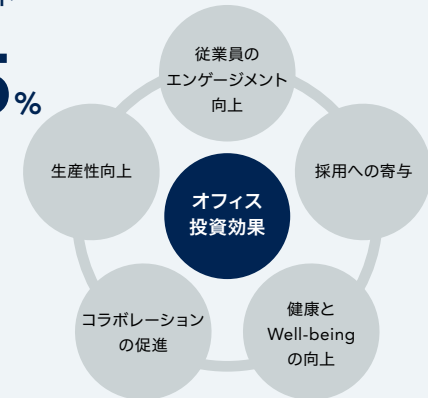
コロナ後にオフィス投資への注目は集まり、ITOKI DESIGN HOUSEの見学者数は2年連続2万人超え



※1 2022年12F改修、2023年13F改修、2024年11F改修。数値は概算
※2 経営層は、会長、社長、CEO、取締役などを含む。数値は概算

人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

エンゲージメントスコア「誇り」
82.5%



エンゲージメントサーベイ
「家族や知人に薦めたい」スコア
非改修拠点→改修拠点^{※1}



インターンシップ応募数
改修前→改修後^{※3}



地方の営業利益率
非改修拠点→改修拠点^{※2}



インターン生の本採用率
改修前→改修後^{※3}



※1 2024年度単年比較

※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における、営業利益率。2024年度単年比較

※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較



管理本部長 財務資本戦略メッセージ

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

常務執行役員 管理本部長
田中 有美



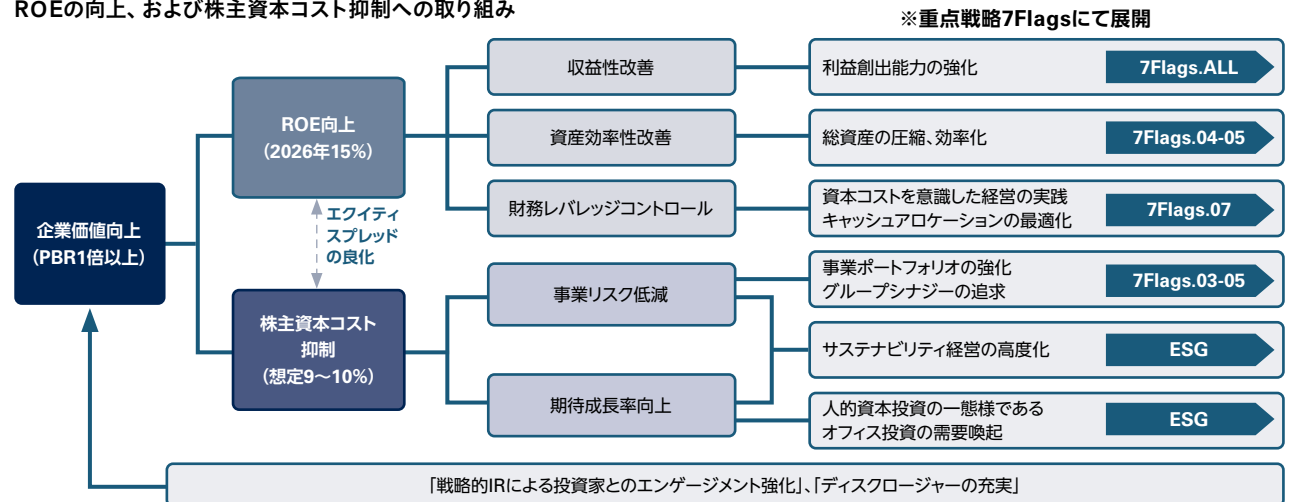
管理本部長就任にあたって

2025年度より常務執行役員管理本部長に就任した田中有美です。イトーキは外部の目でも湊社長の方針が浸透し、非常に収益性に対する意識の高い会社になっていると感じます。しかしながら、バランスシートにまで意識が向いている人はまだ限られており、PLだけでなくBSにも目を向け、イトーキの企業価値の最大化に貢献していきたいと考えています。また、社外取締役役に就任された川寄取締役と連携し、資本コストと株価を意識した経営というところでも積極的に役割を果たしたいと考えています。

資本コストを意識した財務資本戦略

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。

ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取り組み





管理本部長 財務資本戦略メッセージ

また、イトーキは、本中計の重点戦略である7FlagsおよびESG戦略と紐づけてエクイティスプレッドのさらなる良化に取り組んでいます。イトーキはかつて6年間も業績予想未達で終わっており、株価が継続的に下落した経緯があると聞いています。そのため、「コミットした数字は必ず達成する」という姿勢を強く意識し、フォーキャストの精度向上に努めていきます。

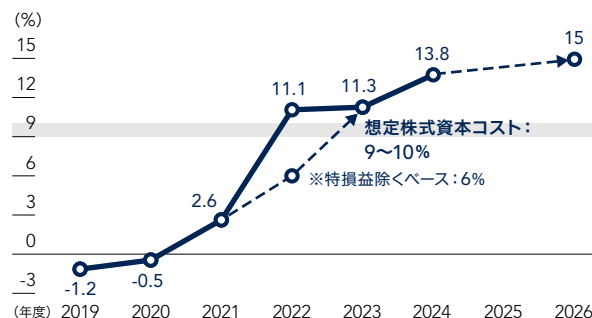
2024年度の業績振り返り

2024年度は、リニューアルやオフィス移転の需要を取り込み、売上高が1,384億円（前年度比4.1%増）と3期連続の増収となる中、構造改革の成果により、2期連続で過去最高益を更新しました。特に営業利益は前年度から15億円増加し、念願の100億円台に乗せました。売上総利益が29億円伸び、賃上げ、ショールーム兼本社オフィスのリニューアルオープン、DX投資による販管費の14億円増を吸収できました。売上に比例して増加した売上総利益は21億円ですから、8億円ほど収益性が向上したと言えます。セグメント別には、設備機器・パブリック事業が案件の後ろ倒しで減収減益となりましたが、主力のワークプレイス事業が業績を牽引しました。

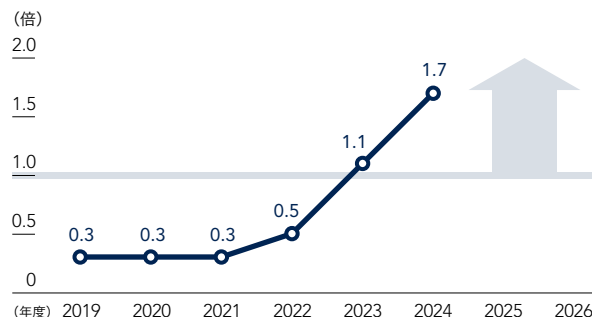
一方、物流事業者さまへの過去の実働部分に係る対価相当分として1.5億円、およびシンガポール連結子会社ターカス社の制裁金支払い5.7億円を引き当て計上しましたが、資産の効率化で得た売却益を特別利益として計上しましたので、当期純利益は71億円（前年度比1.6%増）となりました。ご迷惑をおかけしたコンプライアンス問題の影響を2025年度に持ち越さないようにしています。

バランスシートに関しては、DX投資によって無形固定資産が増加しました。資本市場との対話を踏まえ、自己株式の取得を実施し財務レバレッジを高めたため、純資産は前年度末から56億円減少し、493億円となり、自己資本比率は40.9%

ROEの推移



PBRの推移



(5.0ポイント低下) となりました。財務レバレッジを前年度の2.1倍から2.4倍に高めた効果と、売上高当期純利益率が4.4%から5.2%に改善したことにより、ROEは13.8% (2.5ポイント上昇) となり、エクイティスプレッドが拡大し株価のPBRも1.7倍まで高まりました。さらに配当も増額しましたので、株主総利回り (TSR) も大きく上昇しました。株価に関してはPBRだけでなくPERも二桁に達し、十分とは言えないまでもイトーキの成長性が徐々に見直されているものと考えています。財務の安定性も重視していますので、レバレッジは適切に管理していきます。

ROICと事業ポートフォリオの管理

イトーキは、事業活動におけるハードルレート、すなわち加重平均資本コスト (WACC) を8%程度とし、ROICをPLとBSの両面から高めていきます。資産効率化に関しては、政策保有株式の見直し、非事業資産の売却など、保有資産の最適化を継続して進めていきます。

2024年度のROICは、9.1%となりました。事業別ROICは今後の課題ですが、事業別ROAについては、ワークプレイス事業が12.2% (前年度比1.4ポイント上昇)、設備機器・パブリック事業は6.9% (同0.8ポイント上昇) となりました (P79 11年間の財務・非財務データ参照)。今後は「Office3.0」でサブスクリプションモデルを確立し、より資産収益性の高いビジネスモデルへの進化を狙っています。2025年度以降はこの点に注力し、ワークプレイス事業の高収益化を目指します。従って、事業ポートフォリオの利益構成は、事業別に見ればワークプレイス事業への依存度が一層高まりますが、「Office2.0」や「Office3.0」のウエイトが上がることで安定性は向上すると考えています。さらに、設備機器・パブリック事業の売上の過半を占める連結子会社ダルトンの構造改革に資金を投じていますので、次期中計では事業別に見ても事業ポートフォリオは強化されると見えています。

キャッシュアロケーション

本中計ではM&Aを含む戦略投資枠250億円、R&D枠50億円、設備投資枠100億円に加え、人的資本投資に100億円を割り当てています。また、株主還元も強化する方針です。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、生産効率の向上を目指し戦略的に行っていくべく検討しています。事業拡大へ向けての戦略的投資も視野に入れていきます。

▶ 2025年12月期第2四半期(中間期)決算補足説明資料P19をご参照ください



管理本部長 財務資本戦略メッセージ

「Office3.0」領域のデータビジネスは2026年度売上高30億円を目標にマナイズモデルの構築を進めています。今後の収益への貢献が期待できるこれらの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。戦略的投資については、リスク分析をしっかりと行い、リターンを重視した投資を実行していきたいと考えています。

2024年度の営業キャッシュフローは、前年度中に支払手形を全面的に廃止したことに加え、下請法に従って支払いサイトを短縮したため、マイナス10億円となりましたが、2025年度中にサイクルは平準化するとみています。なお、バランスシートにおいては、売掛金管理、在庫管理について全社的な取り組みを始めています。また、グループ経営を推進し、資金管理の在り方を見直し、グループとしての資金効率の最大化を図ります。各子会社が個別に資金を管理している現状の体制から、グループ全体としての資金管理ができる体制を整えることで資金の効率化を図り、キャッシュフローの改善につなげていきます。

成長投資を上回る営業キャッシュフローを生み出すことで、フリーキャッシュフローもポジティブにし、安定的な株主

還元を確保することが理想と考えています。ただし、イトーキは大きな変革期であり、成長のための投資を抑制することは得策ではないと考えており、短・中・長期の視点で財務の健全性を維持しながら、成長投資にしっかりと資金を回せるようにマネージしていきます。

信用格付けの取得と買収防衛策

2024年度は信用格付けを取得しました。結果は、収益性の良化を背景にR&IよりシングルAマイナスという高い評価をいただきました。また、財務体質が強化され、時価総額も拡大しましたので、遅ればせながら買収防衛策を廃止しました。

2025年度の業績見通し

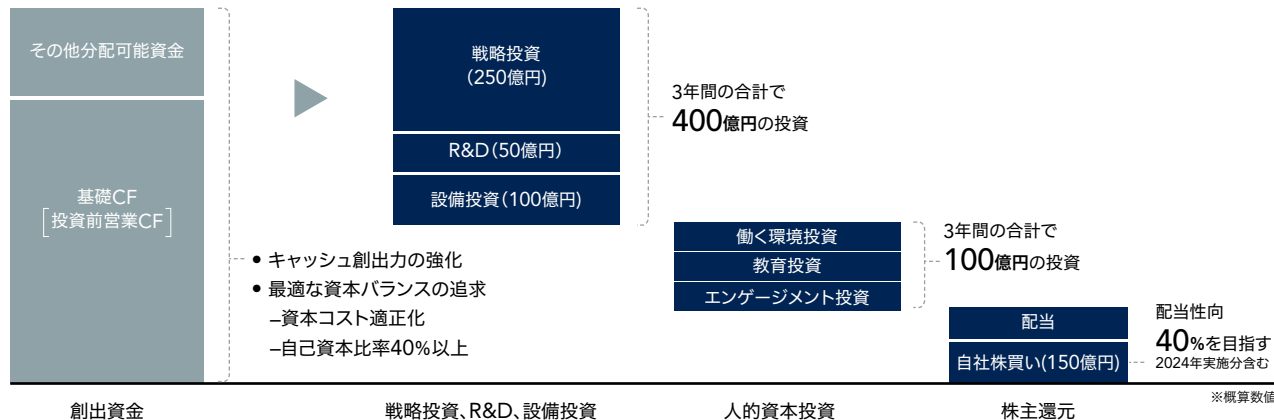
2025年度の業績については、売上高1,450億円（前年度比4.7%増）、営業利益115億円（同14.1%増）としています。特に、ワークプレイス事業の営業利益は19.3%増の96億円を見込んでいます。足元の商談状況を踏まえ、引き続き売上拡大が見込まれる中、「Office2.0」の比率上昇と「Office3.0」の上乗せにより、高収益化が一層進むと見ています。半面、設

備機器・パブリック事業の営業利益は、需要に手ごたえを感じているものの、建設業界の人手不足や資材の高騰で納期の延期が長引くと見て、3.1%減の18億円を予想しています。

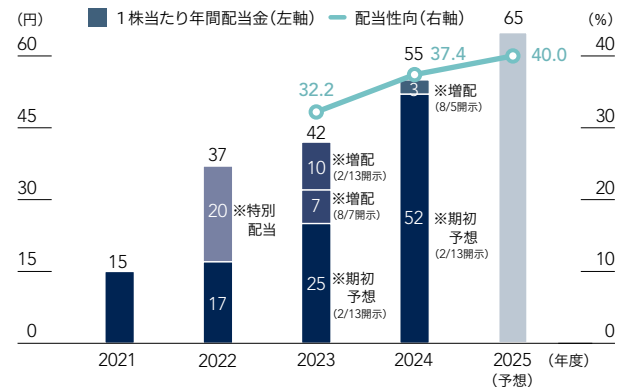
株主還元と経済的価値

2024年度の株主還元は、当期純利益の拡大により、配当性向を37.4%に引き上げ、1株当たり年間配当金を55円（前年度比13円増配）としました。2025年度は配当性向の目安を前倒しで40%に引き上げ、年間配当金65円を目指します。自社株買いについては、キャッシュ創出力、財務状況を踏まえながら機動的に実施していきたいと考えています。

イトーキは今後、「Office3.0」の領域でも事業を拡大し、ストック型ビジネスにシフトすることで、オフィス市場の環境の変化が事業へ与えるリスクを低減できると考えています。また、セグメント別の事業管理を強化することで、事業ポートフォリオ全体の収益性・資産効率性を改善し、ROEを上げていきます。エクイティスプレッドを大きく広げ、株主価値を押し上げていくエクイティストーリーを描いています。



1株当たり年間配当金の推移



ステークホルダーとの責任ある対話（株価を意識した経営）

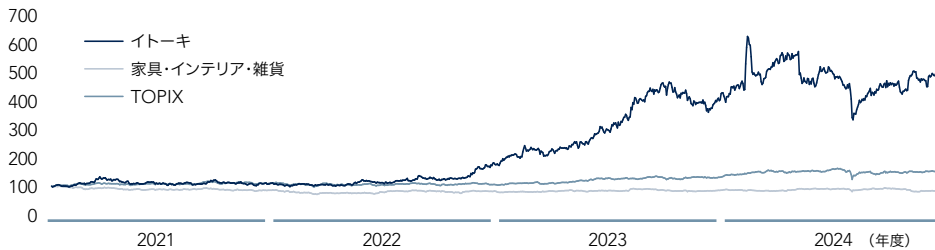
面談の状況（年間延べ対応回数）

機関投資家・アナリストとの対話 **220**回 ※各種説明会を含む

主な対応者

投資家面談	代表取締役社長
証券会社主催カンファレンス	取締役常務執行役員
スモールミーティング	常務執行役員
決算説明会	コーポレートコミュニケーション統括部長
事業説明会	IR・SR部長
	IR課長

株価推移（2020年12月末を100とした時の相対株価）



マクロ動向分析

- コロナ禍以降の緩やかな景気回復
- 人的資本経営の浸透や人材確保の課題を背景としたオフィスリニューアル需要の高まり
- リモートワーク・ビデオ会議の普及に伴うオフィス家具ニーズの多様化
- グローバル経済・国際情勢の動向による影響

業績・個社分析

- 10年間のオフィス事業主要4社の増収率は平均4%増
- 人的資本経営を背景としたオフィス需要の拡大と地方への伝播
- デザインを強みに、サービスを起点としたオフィスの付加価値を提供、リニューアル案件に注力

2024年は営業利益が100億円に到達し、5期連続の増益、2期連続で過去最高益を更新しました。中期経営計画に向けて順調に推移しており、収益性については株主・投資家のみなさまから高く評価いただいております。

人的資本経営を背景に地方へも広がりを見せるオフィス需要の成長性と、リニューアルを中心に付加価値の高いオフィス環境を提供するビジネスモデルの優位性、さらにOffice3.0領域などの新たな成長ドライバーなどをテーマに引き続き対話を重ね、持続的な成長力を訴求していきます。

主なテーマや株主の関心事項

- 中期経営計画1年目の進捗
- 地方へのオフィス投資の広がり
- オフィス市場の今後の予測と当社の方向性
- リニューアルと新築案件の状況
- 中計重点戦略の進捗
- Office3.0ビジネスモデル構築の進捗
- ビジネスモデルの強み、特長
- 設備機器・パブリック事業の詳細
- 経営のリーダーシップの状況
- 社内エンゲージメント向上の背景

経営陣へのフィードバック

四半期IR状況報告レポート

決算発表後に実施する投資家・アナリストとの面談でのコメントを集約し、課題、次施策の報告

株価関連指標・株価情報

市況および当社株価、出来高等の分析を報告

取締役会へのフィードバック

半期株主構成状況

株主、投資家との対話状況および半期毎の株主構成、投資者の期待値や課題報告

資本コストと株価を意識した経営

年度決算開示に併せて決算補足説明資料にて取締役会に上程し適時開示

透明性と信頼を高めることで、 中長期的な企業価値向上を目指す

当社は経営陣のコミットメントのもと、ステークホルダーのみなさまと良好な関係を構築するためのコミュニケーション活動を重要視しています。なかでも即時性・公平性・わかりやすさを特に意識しており、透明性高く説明責任を全うすることで当社に対する信頼と共感を高め、中長期的な企業価値向上を目指しています。

IRを通じた対話と開示で 企業価値向上に取り組む

株主・投資家との関係構築に向けたIR体制の充実が求められる中、「資本コストと株価を意識した経営」や人的資本経営・開示へのIRの責務は大きいと認識しています。正確かつタイムリーな情報開示と株主・投資家のみなさまとの対話を通じて適正な株価形成に努めるとともに、経営へのフィードバックを通じて企業価値向上に取り組んでいきます。

コーポレート
コミュニケーション統括部長
IR・SR部長
木場 満



コーポレート
コミュニケーション統括部長
IR・SR部長
IR課長
山崎 拓也

