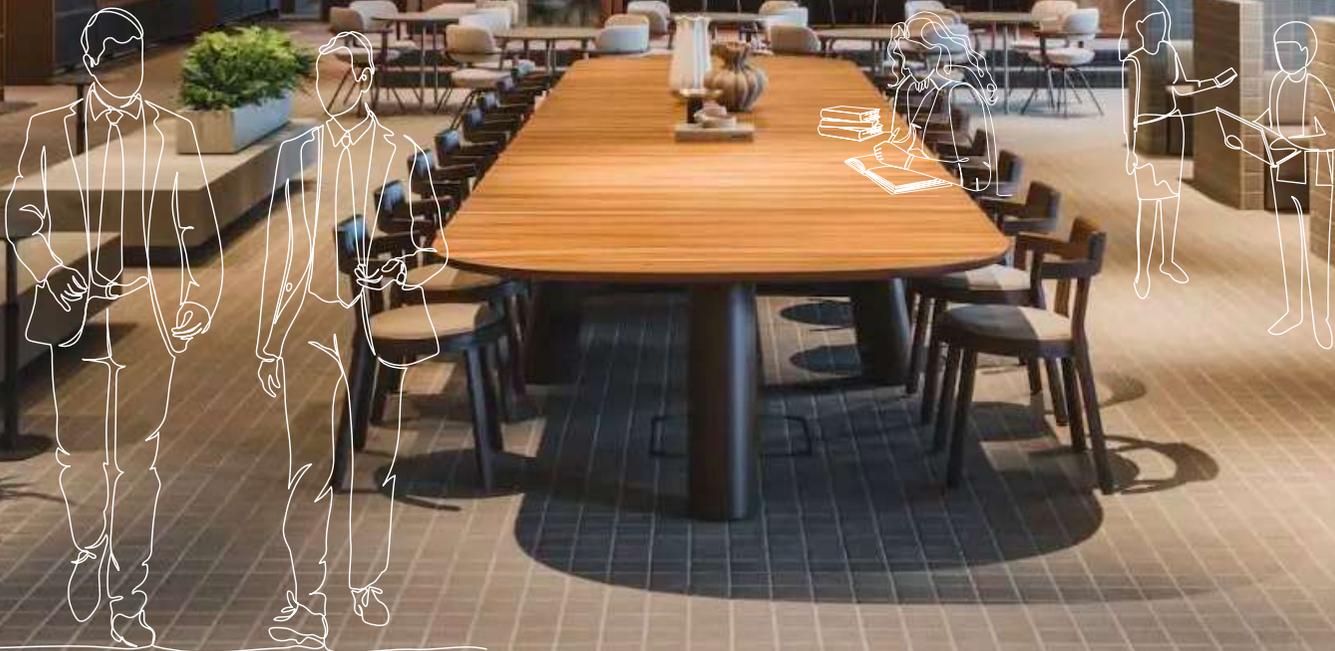




Strategy for Realizing Our Vision

ビジョン実現に向けた戦略





RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

高収益化フェーズ

持続的な 成長力を高める



概要

経営環境は、コロナ禍を契機として、デジタル化の加速、ワークスタイルの多様化、人的資本投資の進展、エンゲージメントおよび生産性に寄与するオフィスの在り方・位置づけの変化など、「働く」における大きな変化点にあります。

このような変化に対応するとともに、『明日の「働く」を、デザインする。』を実現するため、「持続的な成長力を高める」をテーマに中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」を策定しました。

当計画は、重点戦略「7Flags」および ESG戦略を掲げ、施策の実現を通じて、2026年に売上高1,500億円、営業利益140億円、ROE15%の達成を目指します。

経営目標(連結KPI)

	2024年度実績	2026年度目標
売上高	1,384億円	1,500億円
営業利益	100億円	140億円
営業利益率	7%	9%
ROE	13%	15%

▶ 「RISE TO GROWTH 2026」の詳細は、Webサイトをご参照ください。
セグメント別については、P23以降をご参照ください。

重点戦略 7Flags

構造改革プロジェクトを進化させ課題解決を図るとともに、環境変化対応および「持続的な成長力を高める」ため、7つのFlagを重点戦略と位置づけました。Flag1・2・3が主に収益、Flag4・5がコスト、Flag6が中長期成長の基盤となる人材（人事制度改革、人的資本投資）、Flag7がキャッシュアロケーション、「資本コストと株価を意識した経営」に寄与します。これらにより事業ポートフォリオを強化します。なお、Flag2は、オフィス業界の競争のルールを変えるべく、データおよびAIを活用したユニークなビジネスモデルの構築を目指します。

- Flag 1 Office1.0/2.0領域^{※1}**

新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する
- Flag 2 Office3.0領域^{※2}**

オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する
- Flag 3 専門施設領域**

物流施設領域・研究施設領域において開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する
- Flag 4 高収益化**

グループ生産供給体制の再編と社内ITインフラの刷新により生産・業務効率を高める
- Flag 5 グループシナジー**

イトーキ単体で実施した構造改革プロジェクトによる成功体験をグループ会社に水平展開し、グループシナジーを追求する
- Flag 6 人的資本**

人事制度改革を軸に、社員一人ひとりの主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する
- Flag 7 財務戦略**

中長期の観点から、成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する

※1 Office1.0: プロダクトベースの商品販売事業 / Office2.0: 空間ベースの商品ソリューション提供事業

※2 Office3.0: 働き方ベースのオフィスDX事業



RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗

	2026年KPI	2024年成果	2025年方向性	参照ページ	関連するマテリアリティ
Flag 1 Office1.0/ 2.0領域	<ul style="list-style-type: none"> 売上: +10%成長(2023年比) 営業利益率:10% 	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益率:7.9%(2023年度6.5%)+1.3pts 本社オフィス兼ショールーム(ITOKI DESIGN HOUSE)のリニューアルオープン サプライチェーン改革を踏まえた、大型商談の受注 	<ul style="list-style-type: none"> 「オフィス投資が人的資本経営に効く」考え方のもと、新築に加え、地方も含めたりニューアル需要の獲得推進 空間デザイン、プロダクトデザインのシームレス化による魅力的なオフィス空間の創出 	▶ 特集 P13、14	
Flag 2 Office3.0 領域	<ul style="list-style-type: none"> 単年度売上高:30億円 3年間の累積投資額:25億円 	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングサービス「Data Trekking」提供開始 燈、RFルーカスとの協業 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスモデル構築の推進 会議室不足ソリューション「Reserve Any」販売(2025年7月) 	▶ 特集 P15、16	
Flag 3 専門施設 領域	<ul style="list-style-type: none"> 売上高:300億円 営業利益:20億円 開発体制の強化: +50名以上 	<ul style="list-style-type: none"> 研究施設向け新ブランド「MAGBIT」発売(ダルトン) ハノイ工科大学人材登用 防災シェルター特殊扉、自動調剤ストッカーの開発 	<ul style="list-style-type: none"> 専門施設領域向け設備の商談の強化 自動調剤ストッカーの販売開始、防災シェルター特殊扉の国内展開 	▶ 特集 P17、18	
Flag 4 高収益化	<ul style="list-style-type: none"> 製造原価+物流費:5%削減(2023年比) 1人当たり営業利益の増加: +50%(2023年比) 累積IT投資:80億円 	<ul style="list-style-type: none"> イトーエンジニアリングサービス吸収合併、ソーア社子会社化、エンジニアリング本部の立ち上げ 伊藤喜オールスチール、ダルトン+不二パウダルの吸収合併を決定 	<ul style="list-style-type: none"> 生産、物流、エンジニアリング体制の推進 伊藤喜オールスチール、ダルトン+不二パウダルの吸収合併に伴う各種再編の推進 SCMシステムの稼働(2025年6月) 	▶ 特集 P11、12	
Flag 5 グループ シナジー	<ul style="list-style-type: none"> 連結グループ会社営業利益率:2%改善(2023年比) グループ外キャッシュアウト:30億円削減 	<ul style="list-style-type: none"> ダルトン構造改革プロジェクト開始 ダルトン商品内作拡大検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> ダルトン経営改革の深化 	▶ 特集 P19、20	
Flag 6 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント:85% 女性管理職比率:13% 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント:82.5% 女性管理職比率:13.6%(2025年1月より) グループ間異動による適正配置 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント:85% 女性管理職比率:13% 	▶ 特集 P21、22	
Flag 7 財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュアロケーション戦略投資/R&D/設備投資400億円、人的資本投資100億円、配当性向40%を目指す 	<ul style="list-style-type: none"> 配当性向:37.4%(期中に10円増配) 株主優待の開始 格付A-の取得 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な資金調達への検討 配当性向40%の予想 	▶ P16-18	
E 環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境中計記載項目 ▶イトーグループの中期環境計画2026:P51 	<ul style="list-style-type: none"> 環境中計記載項目 ▶中期環境計画 2026(2024~2026年)を参照ください 	<ul style="list-style-type: none"> 環境への取組記載項目 ▶環境への取り組み:P51 	▶ P51	
S 社会	<ul style="list-style-type: none"> 休業災害件数:0件 不休業災害件数:0件 イトーグループでの人権ワークショップ開催件数:3件/年 サプライチェーン調査における人権対応率:75% 	<ul style="list-style-type: none"> 休業災害件数:0件 不休業災害件数:3件 イトーグループでの人権ワークショップ開催件数:1件/年 サプライチェーン調査における人権対応率:75% 	<ul style="list-style-type: none"> 全社安全衛生委員会での情報連携と協議継続 安全監査・パトロール実施範囲の拡大(当社事業所・グループ会社) 人権ワークショップをグループ会社に拡大 サプライヤーに対するE-Learning機会提供を検討 	▶ P63	
G ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> クレーム率 社内目標値以下 法令違反件数:0件 重大なリスク事案^{※1}の発生件数:0件 	<ul style="list-style-type: none"> クレーム率 社内目標値以下 法令違反件数:0件 重大なリスク事案^{※1}の発生件数:2件^{※2} 	<ul style="list-style-type: none"> 品質問題の未然/再発防止や発生時の早期対応 品質スキルの向上 グループリスクマネジメントの高度化 コンプライアンス研修等のリスク感度向上施策の実施 契約書審査体制の強化などの法務体制強化 監査機能の強化 	▶ P69	

※1 適時開示事由に該当するようなリスク事案

※2 物流業務に対する公正取引委員会からの行政指導(警告)、連結子会社であるTarkus Interiors Pte Ltdに対するシンガポール競争・消費者委員会からの制裁金支払命令



Business Strategy

事業戦略

イトーキは、オフィス家具のリーディングカンパニーとして、ワークプレイス事業および設備機器・パブリック事業を通じて、お客さまの価値創造に寄り添い、働く環境の未来をともに築いています。

2事業の全体像 (事業ポートフォリオ)、 事業領域

▶ P24-26

イトーキの事業ポートフォリオの現在と中計最終年度の収益構造、どんなところでイトーキの製品・サービスが使用されているかを説明します。

主な価値提供領域と イトーキグループの強み

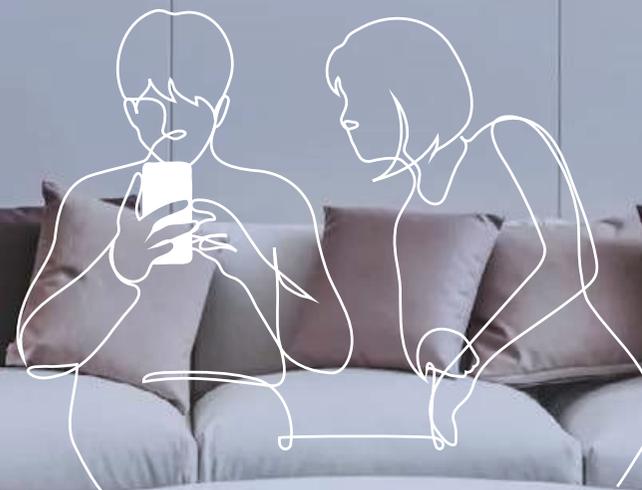
▶ P27

130年超にわたり培ってきたイトーキグループの強みにより提供している価値について説明します。

2事業、市場動向、 海外戦略

▶ P28-32

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業の事業戦略のポイント、中計1年目の振り返り、SWOT、オフィス市場の動向、海外戦略を紹介します。





2事業の全体像 (事業ポートフォリオ)

ワークプレイス事業、設備機器・パブリック事業の2つの事業領域において、「働く」を基軸に、人々の暮らしを取り巻くあらゆる環境に対し、企業・組織・個人が抱えるさまざまな課題を総合提案力でサポートしています。

ワークプレイス事業

2024年度実績

売上高
1,022 億円

営業利益
80 億円

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

働く人々が「集合して働く」環境づくりのための製品・サービスのほか、在宅ワークや家庭学習のための家庭用家具などの「分散して働く」環境を支える商品、さらに企業の働き方戦略や働く環境整備のためのサーベイやコンサルティングサービスなどをトータルで提供することで、あらゆる空間における「働く環境」づくりを支援しています。

設備機器・パブリック事業

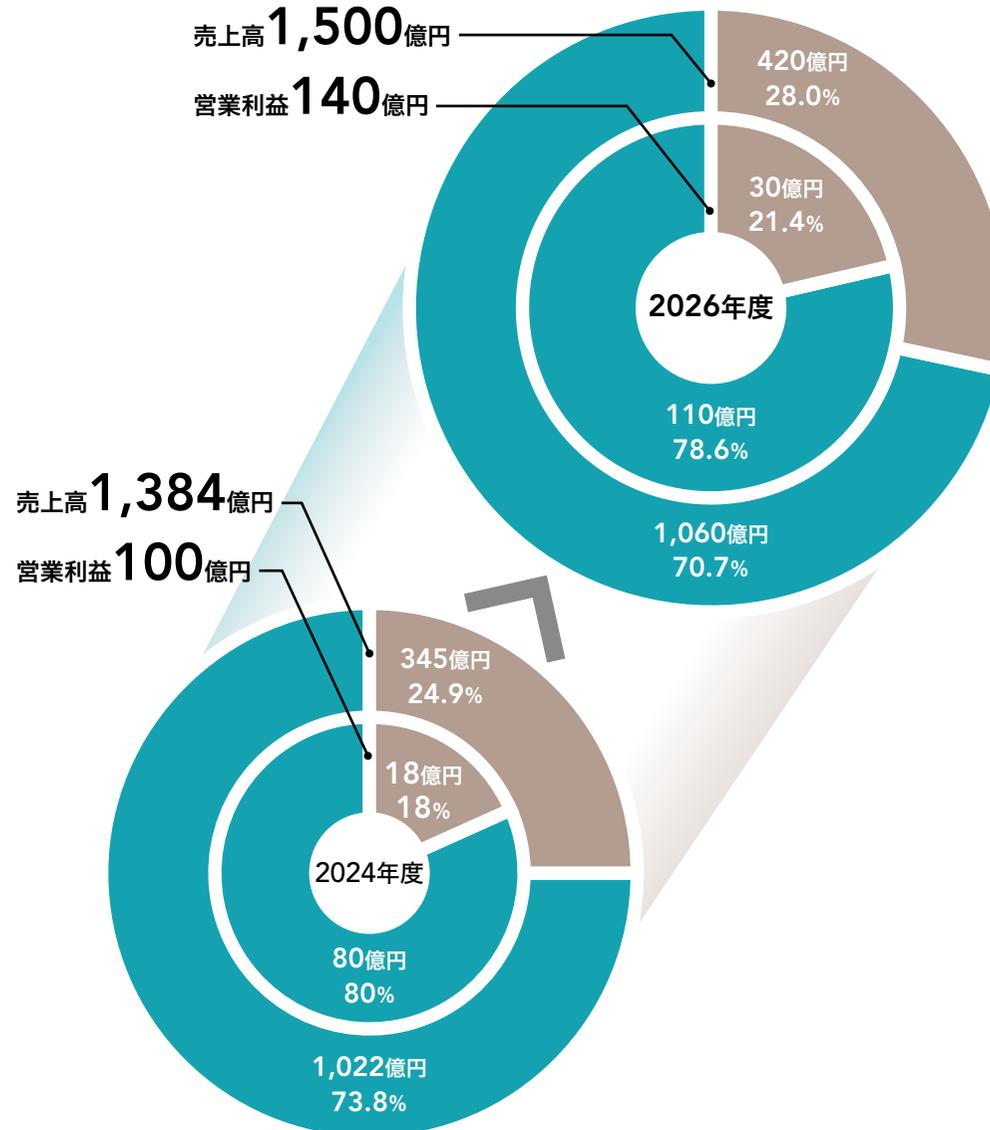
2024年度実績

売上高
345 億円

営業利益
18 億円

社会インフラを支えるためのものづくりや物流施設、人々が集う公共施設に対して安全で魅力的な商品を提供することにより、社会・経済の発展に貢献します。あらゆる価値創造の現場における社会や働く人々の安心・安全に寄与する商品を提供しており、公共施設において魅力ある環境・空間づくりをサポートするための製品・サービスを通して地域の活性化にも貢献しています。

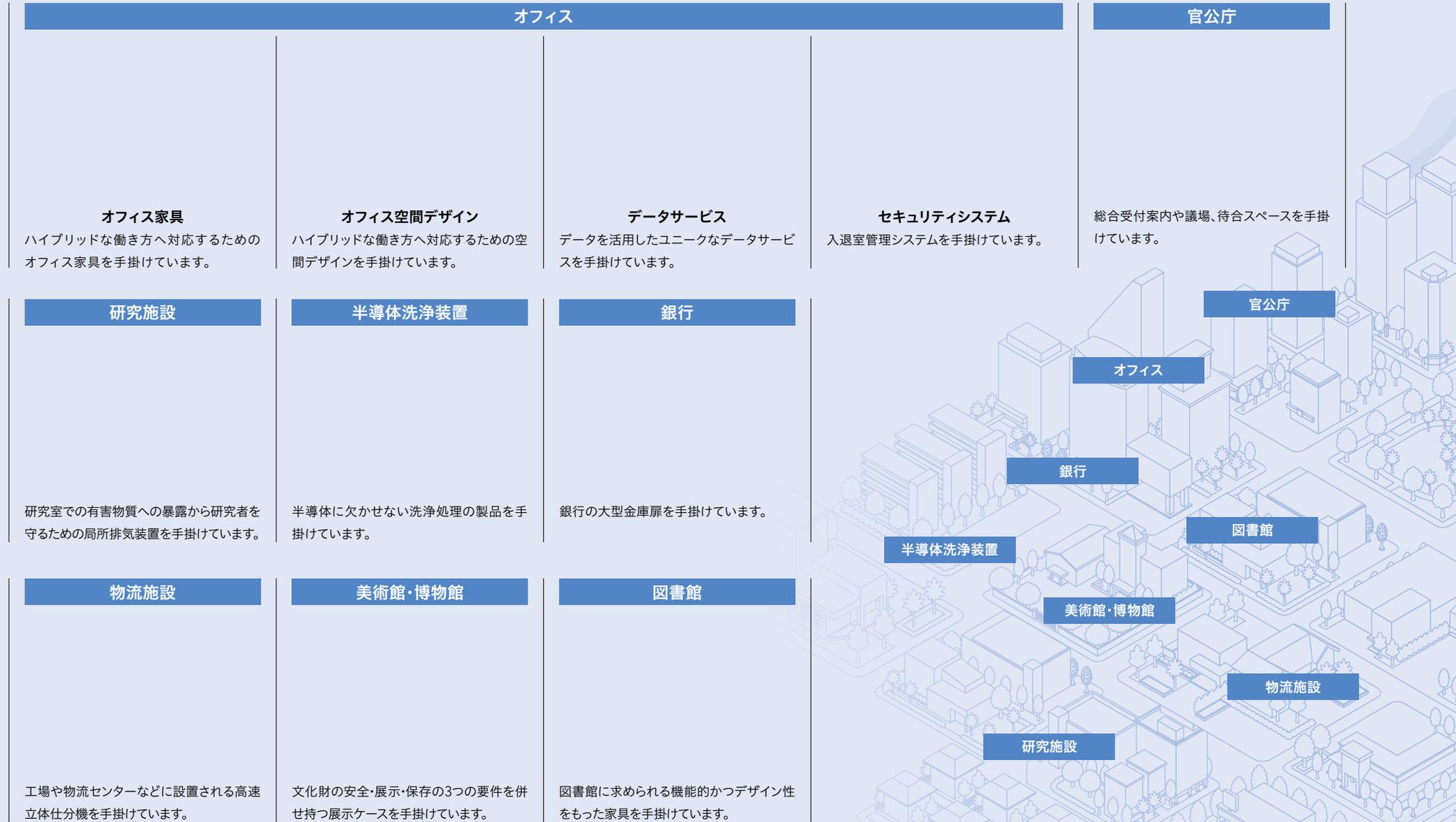
▶ 主要製品・サービスはP32ご参照





事業領域

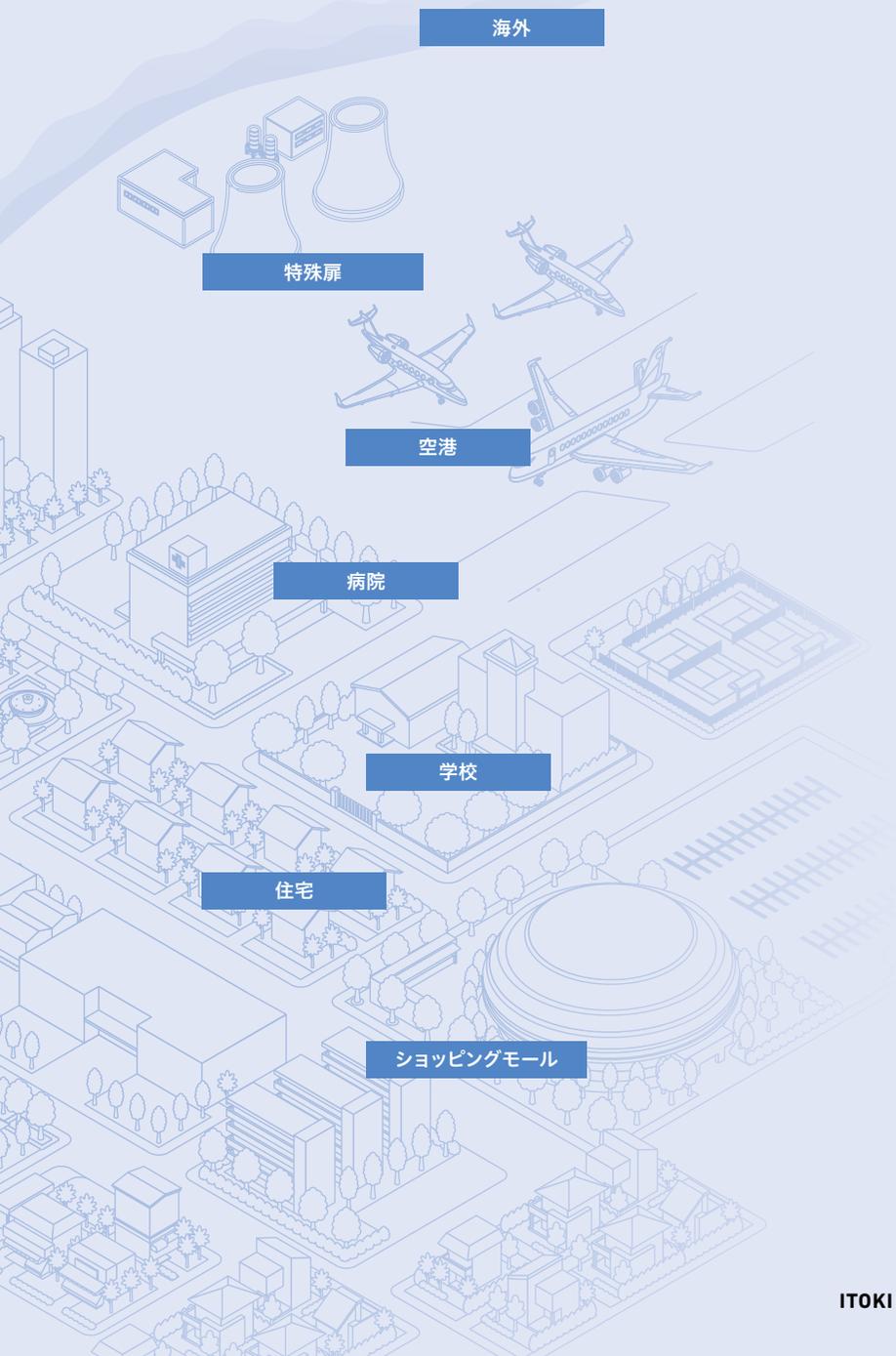
イトーキは、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもと、お客さまごとの働き方に合わせた最適な「働く環境」づくりをドメインとしています。過去より培われた「Tech×Design based on PEOPLE」を強みとして、このドメインを深耕するとともに、Office3.0におけるデータビジネスを具現化し、ドメインを拡張していきます。



写真枠をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。



事業領域



海外

特殊扉

空港

病院

学校

住宅

ショッピングモール

病院

待合のスペース、病室スタッフステーション、診察室を手掛けています。

空港

ラウンジスペースを手掛けています。

海外

内装工事を手掛けています。

学校

教室

アクティブラーニングエリア、教室等を手掛けています。

ランドセル

未来に向かって大きく羽ばたく子どもたちのためのランドセルを手掛けています。

サイネージ

学校、公共交通機関、商業施設、公共施設などのデジタルサイネージを手掛けています。

住宅

はたらく・まなぶ・くつろぐ、目的に合った家庭用家具を手掛けています。

ショッピングモール

ショッピングモールにおける店舗の商空間を手掛けています。

特殊扉

遮蔽扉・水密扉・気密扉・強化扉といったさまざまな扉を手掛けています。

写真枠をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。



主な価値提供領域とイトキグループの強み

創業当時から社会にとって新しく役に立つものを広めるチャレンジ精神と「創意・工夫」を多様な人材に引継ぎ、さまざまな先駆的な取り組みを実行してきた実績・ノウハウと、130年超にわたり培ってきた信頼がイトキグループの強み。これを、「Tech×Design based on PEOPLE」と表しています。



**Tech×Designの
強みを活かし、
「働く」の社会課題を
解決していく。**



TECH



DESIGN

Based on PEOPLE

※プロダクトの外観を構成する色（カラー）、素材（マテリアル）、仕上げ（フィニッシュ）の略

それぞれの強み（丸枠）をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。



ワークプレイス事業

事業戦略のポイント

Office1.0/2.0領域：新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する

施策1：商品力強化を通じ、体験価値を訴求

- デザイン性向上によるブランドプレゼンスの向上
- デジタル機器と融合した家具開発
- 海外販売体制の見直し

施策2：空間一体での付加価値提案

- 空間デザイン領域の体制強化
- コンサルティング領域の拡大と深化

Office3.0領域：オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する

施策1：新規データサービスの開発

施策2：AI企業との協業および資本提携

中期経営計画1年目の振り返り

成果

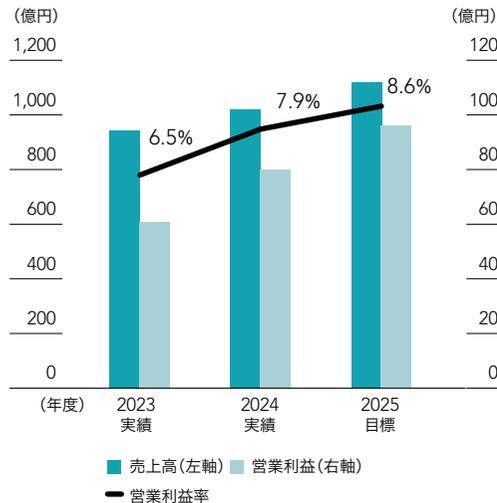
- 高付加価値提案による収益力の向上
- コンサルティングサービスの強化・拡大
- ワンストップ体制の再構築による営業力の強化と収益力の強化（イトーキエンジニアリングサービス吸収合併等）
- 原価低減に資する製造体制の構築

課題

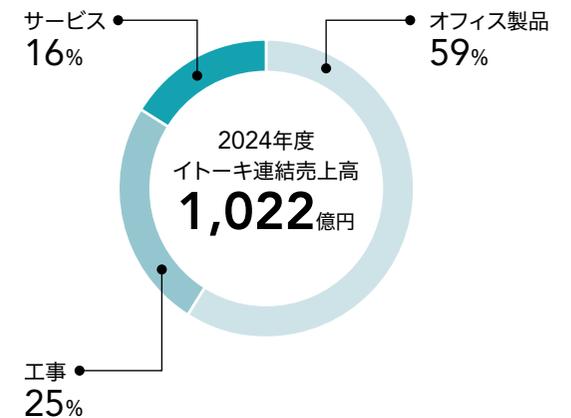
- ブランディング強化による提供価値の最大化
- データビジネス（Office3.0）の基盤構築
- スマートファクトリー化による工場原価率の低減
- 調達機能強化によるコストダウン

S 強み	<ul style="list-style-type: none"> • Tech×Design based on PEOPLE • スマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発と提案 • オフィス空間設計コンサルティング • ABWに基づく、新たな働き方、および生産性向上コンサルティング 	O 機会	<ul style="list-style-type: none"> • 人的資本投資、生産性向上、エンゲージメントを意識した「新しい働き方」への理解浸透 • コストから投資へ、経営者層の経営課題として認識されるオフィス投資の在り方 • 堅調な首都圏オフィスビル新築と2次移転、地方都市再開発 • 地方都市の採用課題を背景にしたオフィスリニューアルの広がり
W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> • 海外市場の深耕 • 販管費率の低減 	T 脅威	<ul style="list-style-type: none"> • 原材料高騰による製造原価率の上昇 • 物流コストの上昇 • グローバル経済の動向 • パンデミックによる景気の下押し

売上高／営業利益／営業利益率



商品売上構成



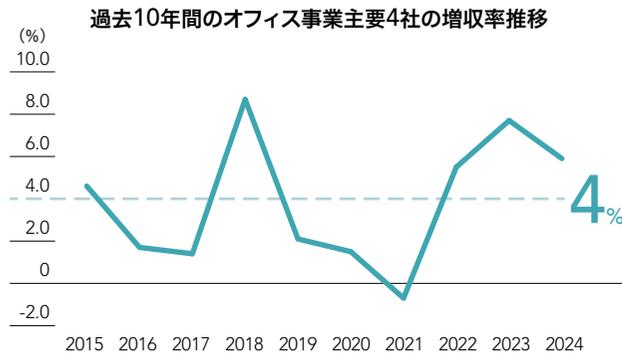


オフィス市場の動向

日本のオフィス市場は約8,400億円と言われており、新築需要予測や人的資本投資を背景に、今後も堅調に推移すると推測されます。総市場における主要上場企業の構成比は5割強であり、今後も市場浸透が見込まれます。イトーキは主にリニューアル案件において、空間設計・デザインを起点に付加価値の高いオフィス空間の提案を推進しており、近年では人材確保の観点からオフィス需要が地方へと広がりを見せています。

10年間のオフィス事業主要4社の増収率

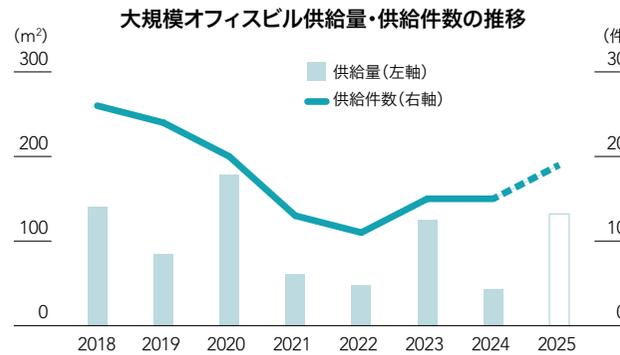
平均約4%の成長



出典：各社の決算短信

森ビルの新築需要予測

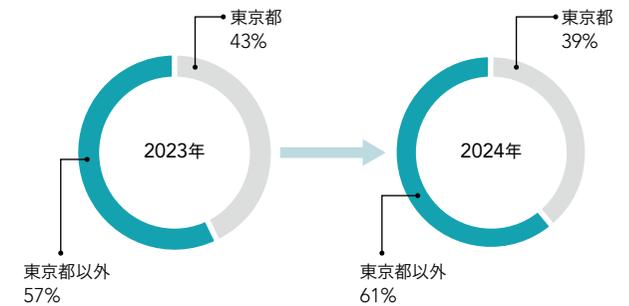
2025年度は供給量・供給件数ともに増加



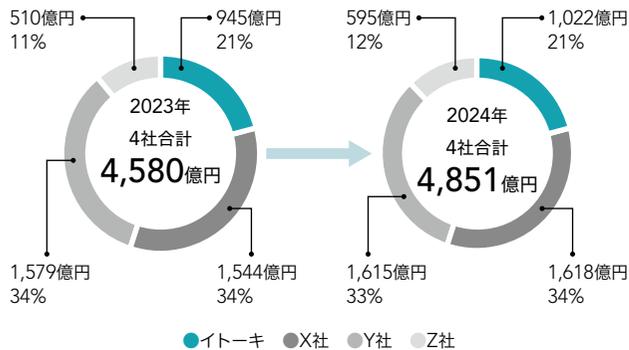
出典：森ビル株式会社 東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2025

オフィス需要 (東京都と東京都以外、2024年度イトーキ実績)

採用課題を背景に東京都以外の案件が増加

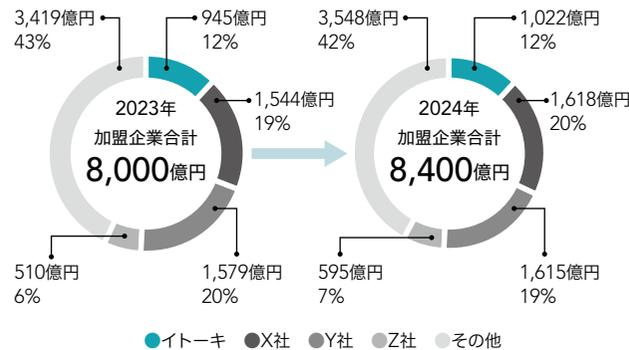


シェアの状況 (4社合計)



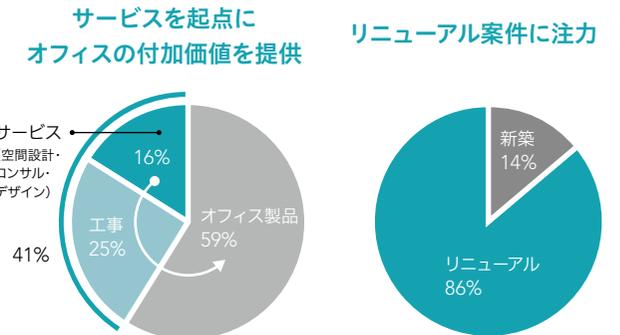
出典：各社の決算短信

シェアの状況 (日本オフィス家具協会加盟)



出典：各社の決算短信、日本オフィス家具協会 事業報告参考

オフィス事業の構成 (2024年度イトーキ実績)



出典：当社 2024年12月期決算補足説明資料



海外戦略

イトーキグループの海外事業は、東南アジア、中国を中心に展開をし、連結売上高に占める売上構成比は10%弱となっています。今後は、人口増加による市場拡大が見込めるASEANを中心に、さらなる成長を目指すとともに、グローバルガバナンスの観点から、海外事業会社のコンプライアンスの強化も推進していきます。

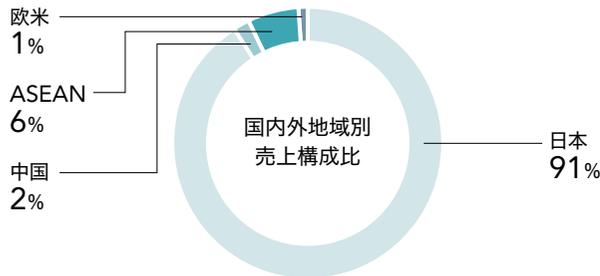
海外(ASEAN・中国)

次なる成長に向けた新収益源の掘り起こし

- 海外市場向け商品開発強化、販売チャネル開拓推進
- ターカス社(シンガポール)事業の強化・拡大
- パートナー企業との連携強化と新たなアライアンスの模索

コストを意識した経営の徹底

- 中国における生産、販売体制の再構築
- グローバル市場を意識した最適生産地



東南アジア、中国を中心に事業を展開

海外事業は、東南アジア、中国を中心に事業を展開していますが、現状は事業の大半をシンガポールの連結子会社ターカス社による内装工事が占めています。また、オフィス家具ビジネスは日系企業を中心に展開しています。ここ数年はコロナ禍の影響もあり厳しい状況でしたが、工夫次第でビジネスを伸ばせると考えています。

海外事業の拡大には、日系企業のみならず現地企業へのビジネス拡大が肝となります。そのために、現在は当社の強みであるオフィスの空間デザインを前面に出した「デザイン推し」をキーワードにした展開を目指しており、まずは、中国の上海で取り組みを進めています。

事業拡大と合わせて、グループガバナンスの強化

海外事業では、事業拡大とコンプライアンス強化を同時に進めています。2024年、ターカス社は現地の当局より、競争法違反行為を行ったとして制裁金の支払いを命じられました。

本件をうけ、当社では、再発防止策の徹底を図っています。具体的には、ターカス社の状況をより細かく、かつ、タイムリーに把握し、問題を未然に防げるようガバナンス体制を強化し、ターカス社以外の関係会社についても関与を高めるなど、グループ全体としてガバナンス体制を強化しています。



イトーキの中長期的な成長には海外事業の飛躍が不可欠

イトーキの中長期的な成長には海外事業の飛躍が不可欠です。人口増加が続くベトナムやインドネシア、購買力のある中国などアジア諸国をメインターゲットにしなが、他地域への進出も視野に入れながら、計画を立てて進めることが重要です。そのために、単年度の収支重視から、先行投資やM&Aも含めて5年後には大きな収益が見込めるようにダイナミックに発想を転換して計画を立案・推進していきます。さらに、オフィス家具販売だけでなく日本国内で展開しているOffice2.0、3.0のビジネスを海外に持っていき、上流工程からプレゼンスを発揮することが成長の鍵になると考えています。

海外事業は、未来に向けた成長の余地が大いにあります。長期での勝ち筋を明確にし、10年後には、全社売上高の3~4割を構成したい、そのような意気込みをもって、社員に国際本部で働きたい、海外で自己実現したいと言ってもらえるような事業にしていきたいと考えています。



設備機器・パブリック事業

事業戦略のポイント

中期経営計画の重点戦略7Flagsの03を担い、物流施設領域・研究施設領域において開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する

物流施設

SASの多品種展開

- 需要拡大する冷凍食品市場向け開発
- 小型化によるさまざまな現場の自動化対応
- ASEAN等の自動倉庫への展開

保守ビジネスの確立

- データ/IoTを活用した予知保全サービスの開発

研究施設

研究施設における新製品投入による拡大

- 顧客タッチポイントの強化
- ASEAN等への展開

成長分野事業の確立

- 創薬/医療分野でのクリーン機器事業確立、半導体製造分野での自動洗浄装置の販売強化

保守ビジネスの確立

- 建築・空調関連技術に裏付けられたメンテナンスサービス事業の確立

中期経営計画1年目の振り返り

成果

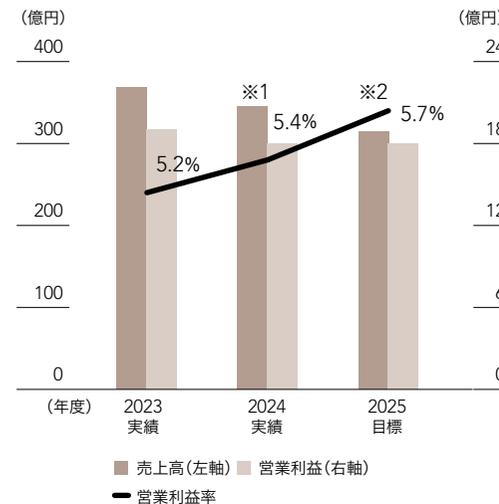
- SASの販売ネットワークの拡大
- 研究施設向け新ブランドの立ち上げ
- 調剤薬局向け薬剤自動ピッキングシステムの共同開発

課題

- グループとしての保守・メンテナンス体制の確立
- 新規開発およびスペシャルオーダー品に対応するエンジニアの十分な確保

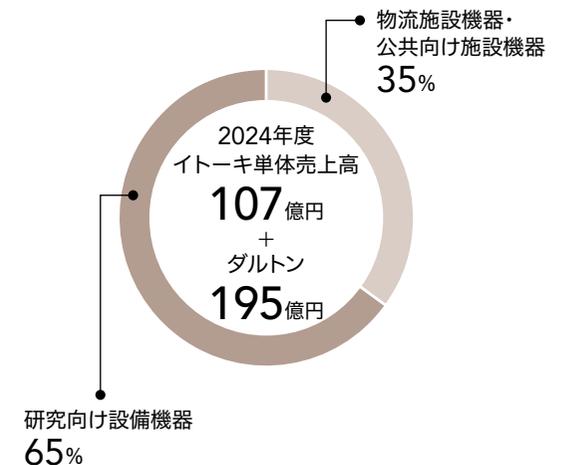
S 強み	<ul style="list-style-type: none"> • Tech×Design based on PEOPLE • メカトロニクス技術の蓄積による信頼性、カスタマイズ対応力 • 高速化・小型化を追求したシャトル式立体自動倉庫「システムストリーマーSAS-R」 • 高いシェアを誇る研究開発向け設備機器、大型展示ケース等公共施設向け什器、特殊扉 	O 機会	<ul style="list-style-type: none"> • 物流市場における自動化、省人化の潮流 • 堅調に推移する日本の研究開発投資
W 弱み	<ul style="list-style-type: none"> • 海外市場への展開が発展途上 • エンジニアの十分な確保 	T 脅威	<ul style="list-style-type: none"> • 原材料高騰による製造原価率の上昇 • 物流コストの上昇 • グローバル経済の動向 • パンデミックによる景気の下押し

売上高／営業利益／営業利益率



※1、※2 主に物流施設向け設備における資材高騰を背景とした顧客施設の着工・竣工の遅れの影響

商品売上構成



設備機器商品群

設備機器商品群は7カテゴリーに分類され、研究設備関連が全体の5~6割を占めます。博物館・美術館向け商品では、リーディングポジションにあり、東京国立博物館に大型展示ケースを納入しています。物流・ラック商品では、自動倉庫は実に35年以上に渡り、多くの物流現場に納入してきました。中でも、高速立体仕分け機「SAS」が中小型では出荷台数No.1です。昨今では、これらの技術を応用し、自動調剤機や防災用特殊扉など新たな分野にも展開しています。

研究設備機器



局所排気装置
ドラフトチャンバー

化学実験などで有害な気体が発生する場合等、安全のために用いる局所排気装置です。



連続造粒機器

高品質の錠剤を実現する製造機器。低コストで高収率、製造コストの圧縮が可能です。

公共施設商品



美術館・博物館用設備

文化財の安全・展示・保存の3つの要件を併せ持つケースを展示物に合わせて設計対応します。



図書館用家具

図書館に求められる機能的かつデザイン性をもった家具を提供します。

デジタルサイネージ



デジタルサイネージ

公共交通機関、商業施設、公共施設など、幅広く設置されています。

物流機器・ラック商品



高速立体仕分け機SAS

仕分け作業において、スペースを立体的に有効利用した立体高速ピッキング仕分け機です。



ラック商品・移動棚

重量棚から軽中量棚まで、多彩な種類の収納システム。棚を密集して使う電動・手動の移動棚です。

金融セキュリティ設備商品



金庫扉・ボルトウォール

金融機関の「安全」「信頼」のシンボルが金庫扉です。強固なセキュリティ性能を誇ります。

オフィスセキュリティ設備商品



入退室管理

認証者だけを入退室させることで、オフィスの安全を確保します。



収納セキュリティ

収納キャビネットの利用権限設定と利用履歴の記録で、重要な情報を守ります。

特殊扉



特殊扉

安全性が究極まで要求される原子力発電所でも技術が高く評価され、特殊扉業界をリードしています。