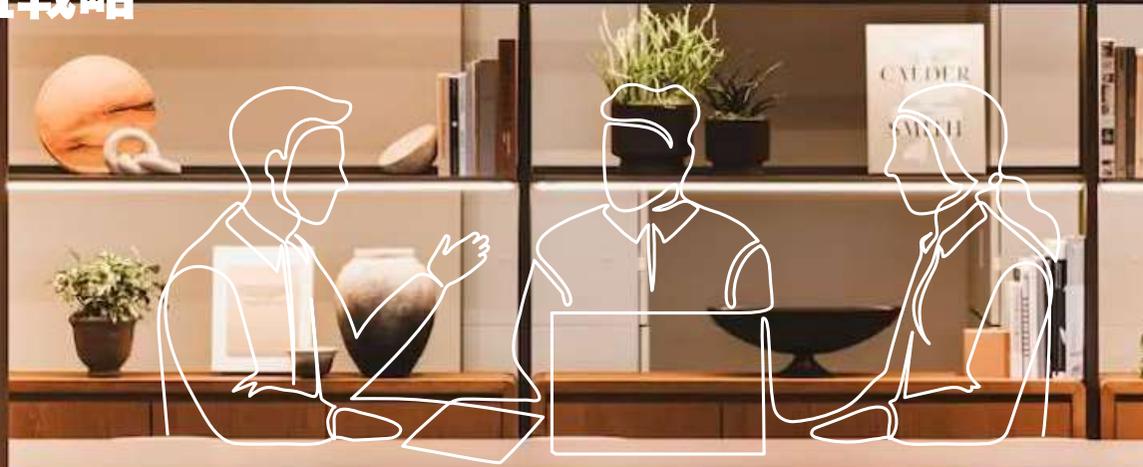


# Management Platform Strategy

經營基盤戰略





## 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

### トップメッセージ

イトーキグループは、『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションに掲げ、中長期的な価値向上と社会課題の解決を目指しています。

2024~2026年の中期経営計画では、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掲げ、社会や市場の変化を先取りした製品・サービスの開発、新たな事業モデルの構築、既存オペレーションの見直しによる構造改革を推進しています。AI・IoTなどの先端技術を活用し、Office3.0に基づく各事業でのDX、業務プロセスや経営管理の高度化、DX人材の育成、基盤整備を進めています。Tech×Design based on PEOPLEという当社の強みをさらに進化させ、変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、新たな価値創出と持続的な成長を実現していきます。

2024年4月30日

代表取締役社長

湊 宏司

### DX宣言

イトーキグループは、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。』に基づき、強みとするTech×Design based on PEOPLEをさらに進化させ、最先端テクノロジーおよびデータを活用した新しいビジネスの創出と業務改善をDX戦略によって実現していきます。

SYSTEM	DATA	OFFICE WORKER
 <p><b>標準化・簡素化・自動化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>主要マスタの統合</li> <li>変化に対応できるシステム</li> <li>仕入れ先との連携強化</li> </ul>	 <p><b>連動性・検索性・基盤化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誰でもいつでもアクセスが可能</li> <li>検索性・一覧性・加工性の向上</li> <li>いつでも鮮度あるデータ</li> <li>各フォーキャスト精度の向上</li> <li>これからのAI活用基盤へ</li> </ul>	 <p><b>創造性・柔軟性・公平性</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>煩雑な処理に追われず本来の仕事へ専念</li> <li>紙の削減・時間の削減でより柔軟な働き方へ</li> <li>システム・業務の標準化で誰でも正しい処理ができる</li> </ul>

[▶ 詳細はITOKI DX戦略サイトをご覧ください](#)

[▶ 経営戦略と連動したDX戦略、情報セキュリティ：特集版P29](#)

### DX戦略

デジタルテクノロジーとデータの活用により、自ら柔軟性のある「働き方」を実現し、新たな価値を創造することにより『明日の「働く」を、デザインする。』を進化・推進します。

#### データドリブン経営 データに基づいた迅速な意思決定の実現

DX推進	<b>データビジネス</b> 社会・顧客の体験価値向上と新規ビジネスの創出	<b>業務効率化</b> 業務プロセスの効率化と従業員の体験価値向上	<b>経営高度化</b> 経営管理の高度化
	<b>デジタル基盤の高度化</b>		
	<b>DX人材</b>	専門人材育成と風土醸成	
	<b>DX基盤</b>	データ・システム基盤整備と情報セキュリティ対策の強化	

## 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

### DXで実現させること

#### データビジネス

##### データを活用した働き方改革コンサルティング

Office 3.0が実現するデータドリブンな事業を展開

##### ITOKI Smart Campusの実現

イトーキの考える教育DX、Tech×Designで実現する「ラーニングスタイル」の新基準。

いつでもどこでも探求・協調・共創できる、学びの環境

- メタバース技術の教育活用
- グループワークAI分析
- 大学との共創



#### 業務効率化

##### 業務効率化

最新のデジタルテクノロジーを活用してサイロ化した業務の効率化を図るとともに、社員の「働き方」を改革しています。

##### ABW (Active Based Working) の実践

最も生産性が高く働ける場所、時間、相手を社員自らが選択する新しい働き方

働く場所にとらわれない環境の構築 – コミュニケーションツール導入やモバイルインフラの整備

- 従業員満足度向上 +10%
- 生産性実感 +15%
- アイディア・知識の共有 +74%
- オフィスコスト削減 10~15%

##### 各現場でのDXによる情報共有と業務効率化

社員の働きやすさを追求

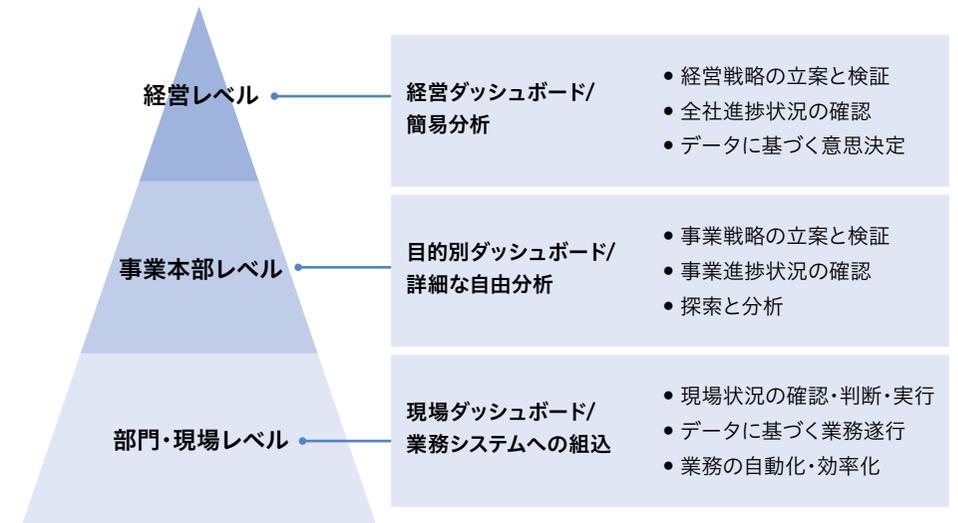
##### Cloud ERPによる業務&データの基盤づくり

各現場が効率化し、より良くなる方向にみんなで向かっていける

データの入力・チェック・共有にかかる工数が削減され、部門間連携・本来業務に注力が可能となるシステムの導入

#### 経営の高度化

統合データ基盤を構築し、経営・本部・部門のそれぞれのレベルにおけるリアルタイムな意思決定をサポートします。よりスピーディーで堅実な経営を目指します。





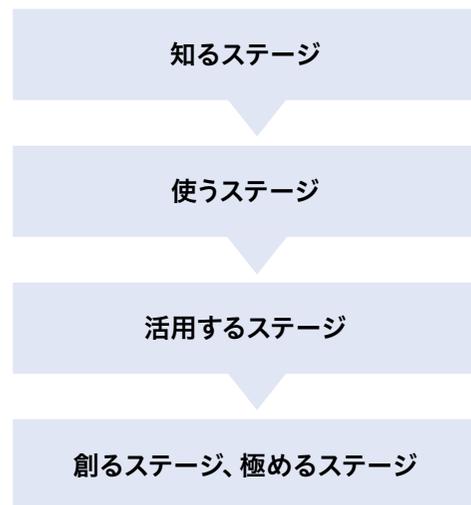
## 経営戦略と連動した無形資産戦略 (DX、情報セキュリティ)

### DXの基盤整備と体制

#### DX人材

デジタル技術・データを自分ゴトとして捉え、データやツールを利活用し、業務改善による生産性向上や新たな価値創造ができる人材を会社全体で育成します。

#### 5つのステージを定義し、自分のペースでステップアップ



1. キャリアの自己表現
2. 働き方変革
3. 業務改善による生産性向上
4. 新たな価値創造提案

#### DX基盤

デジタル技術・データの活用のためのシステム環境の整備、および情報セキュリティ対策の強化に順次取り組んでいます。

#### DX基盤整備

ロードマップを作成し、システムのクラウド化、およびユーザ環境の刷新により、DX推進に向けた環境の整備を順次進めています。



#### IT基盤の整備

- ロードマップ作成
- 老朽化対策の実施
- データ基盤の整理
- ユーザ環境の改善
- 人材育成プログラム作成



#### IT基盤の構築

- 最新インフラへの移行
- 全社データプラットフォーム構築
- 新規事業基盤構築
- 経営高度化への活用
- イトーキグループへの展開



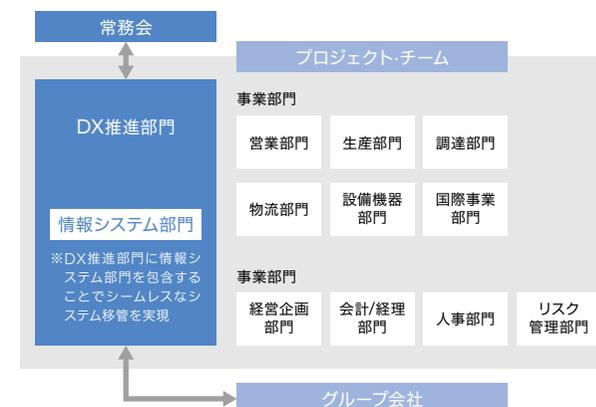
#### IT基盤の活用

- スマートファクトリの実現
- 人材活用への展開
- 新規事業への活用
- 業務改革への活用
- グループ経営への活用

#### DX推進体制

2022年にDX推進本部組織を編成。各ビジネス部門とコーポレート部門と連携し、経営の高度化、経理の高度化、サプライチェーンの高度化に取り組んでいます。

イトーキのDXは、全員参加型DXで全体最適を追求しています。



#### 情報セキュリティとサイバーセキュリティ

社長を委員長とする「リスク管理委員会」を設置し、DX推進部門/情報システム部門から情報セキュリティ/サイバーセキュリティに関する定期的な監視・報告を実施しています。

情報セキュリティを、事業継続の最大リスクの一つと位置付け、グループ会社を含めたイトーキグループ全体でセキュリティ対策に取り組んでいます。

- リスク管理委員会
- 情報セキュリティに関する各種規定のアップデート
- グループITガバナンス



## 経営戦略と融合した人材戦略

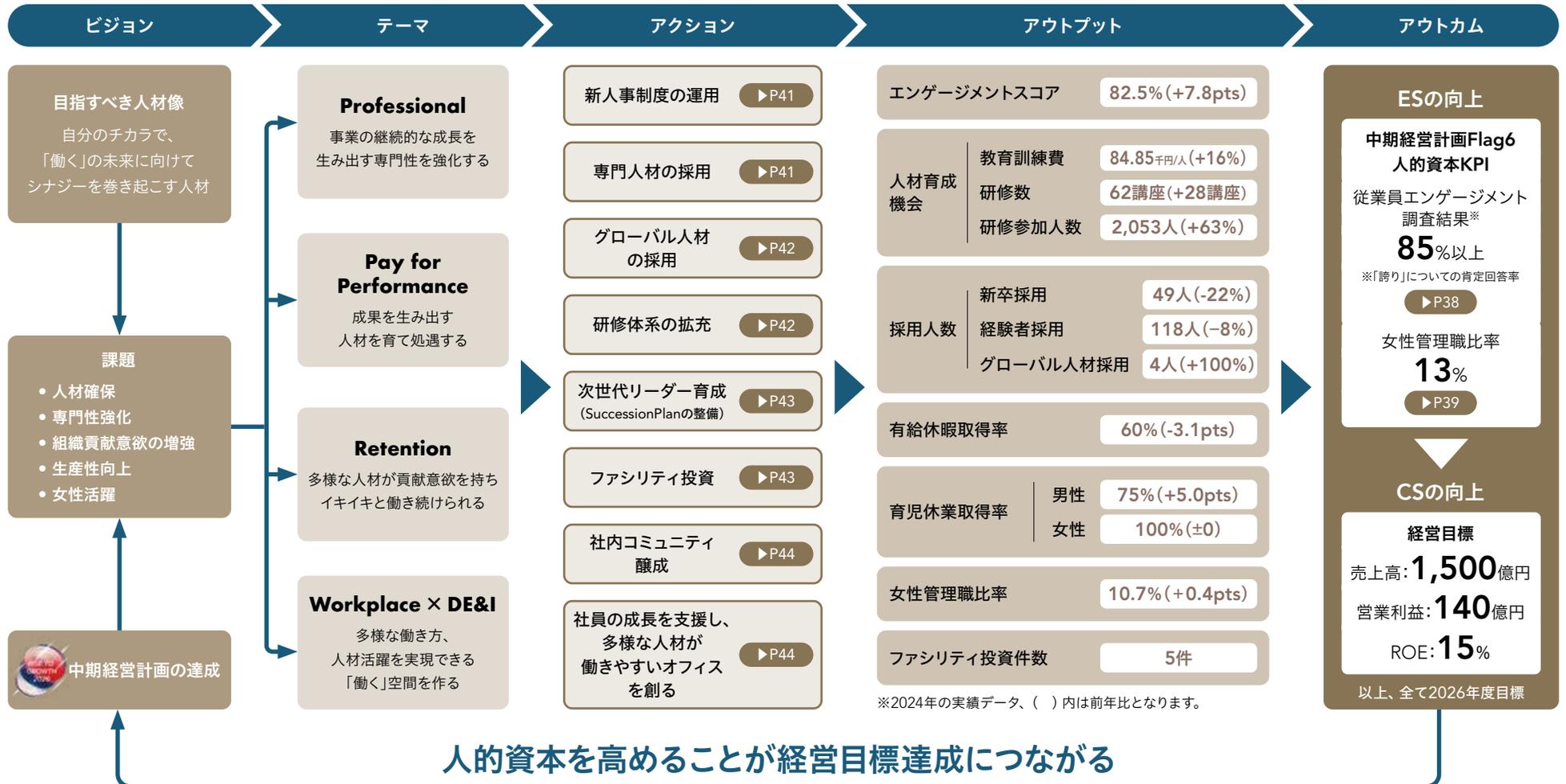
イトーキは、「社員が主役」の人的資本経営を軸に、専門性と多様性を活かした人材戦略を推進しています。本ページでは、その中核をなす戦略フレームを示し、私たちが目指す人と組織のあり方を明確にしています。昨年度に再構築したこのフレームは、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を図るものです。以降のページでは、この戦略に基づく具体的な課題認識やアクションの進捗等について、より詳しくご紹介します。

[▶ 経営戦略と融合した人材戦略：特集版P21](#)

### MISSION STATEMENT

## 明日の「働く」を、デザインする。

### 人的資本戦略の全体像





## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q1 中期経営計画「Flag6 | 人的資本」のKPIの達成状況は？

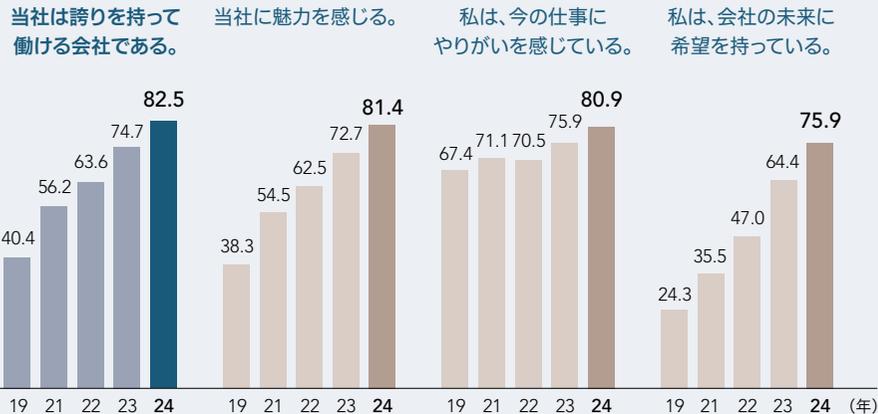
エンゲージメントスコアの向上

特定指標肯定回答「誇り」  
2024年度 82.5%(+7.8pts) 2026年度目標 85%以上

### エンゲージメントスコアが最高値を更新

イトーキでは、売上高、営業利益、ROEに加え、「会社に対する誇り」を測る従業員エンゲージメントスコアを経営の重要指標の一つとして掲げ、毎年全社員を対象に調査を実施しています。2024年度のスコアは目標の80%を上回り82.5%と、前年比で7.8ポイント上昇し、過去最高を記録しました。さらに、「自社の魅力」「仕事に対するやりがい」「会社の未来に対する希望」といった主要KPIもすべて5ポイント以上上昇し、いずれも過去最高となりました。これにより、当社の4つの主要KPIすべてが過去最高を達成しました。また、エンゲージメント調査の中で「会社がスキルアップのための教育制度を整備しているか」という問いに対する肯定回答率も上昇しており、教育施策が従業員のニーズにマッチしていることがうかがえます。実際に、研修参加者数はこの2年間で倍増しており、社員の自発的な成長意欲が着実に高まっています。

エンゲージメント調査 主要KPI(%)



### エンゲージメントスコア分析による人材施策の深化

エンゲージメントスコア向上の背景には、部門・役職・年代等複数の切り口での分析と、それに基づく施策がありました。例えば、設備・生産部門では「成果が見えにくく評価されづらい」業務特性が浮かび上がり、品質保証やDX部門では「やって当然と思われ、問題が起こると責められやすい」という風土がスコアの低さに影響していました。役職別では、係長・班長層において、業務負荷の高さや評価への不安が課題として認識されました。

これら課題に対し、部門長の業績目標にエンゲージメントスコア向上を組み込むことで、部門特性を踏まえた現場視点の施策が実行されました。また、中間管理職に対してはフォロー研修や面談等の支援を強化しました。

現在、エンゲージメントスコアは高水準で推移していますが、今後は「量」から「質」への転換を推進していきます。対話の質やリーダーシップの強化、職場文化の醸成を通じて、社員一人ひとりが「働きやすさ」だけでなく「働きがい」を実感できる環境を整えることが、真のエンゲージメント向上につながります。さらに、ウェルビーイングの視点も取り入れ、心身ともに健やかに働ける職場づくりを進めます。今後は本体での成功事例をグループ各社へ展開し、それぞれの文化や業務特性に応じた柔軟なアプローチを通じて、グループ全体でのエンゲージメント向上を目指します。

エンゲージメントスコア「本部別」推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
全体	63.6	82.5	18.9
営業本部	68.4	85.7	17.3
設備機器事業本部	58.1	80	21.9
生産本部	51.8	80.8	29
品質保証本部	61.5	88.5	27
商品開発本部	57.4	75.3	17.9
企画本部	75.6	90.9	15.3
人事本部	65	84.4	19.4
国際本部	83.3	90.9	7.6
管理本部	68.8	90.7	21.9
DX推進本部	59.6	78.9	19.3
Web事業統括部	63.2	84.2	21
エンジニアリング本部	—	71.5	—
コーポレートガバナンス本部	—	87.9	—
コーポレートコミュニケーション統括部	—	83.3	—

エンゲージメントスコア「役職別」推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
全体	63.6	82.5	18.9
チームリーダー	57	79.9	22.9
係長	50	84.6	34.6
所長	100	85.7	-14.3
班長	44.4	75	30.6
室長	80	91.2	11.2
支店長	86	100	14
センター長	86.7	100	13.3
課長	78	98.6	20.6
部長	81.8	98.2	16.4
社長(グループ会社)	87.5	100	12.5
統括部長	93.8	100	6.2
本部長	83.3	100	16.7



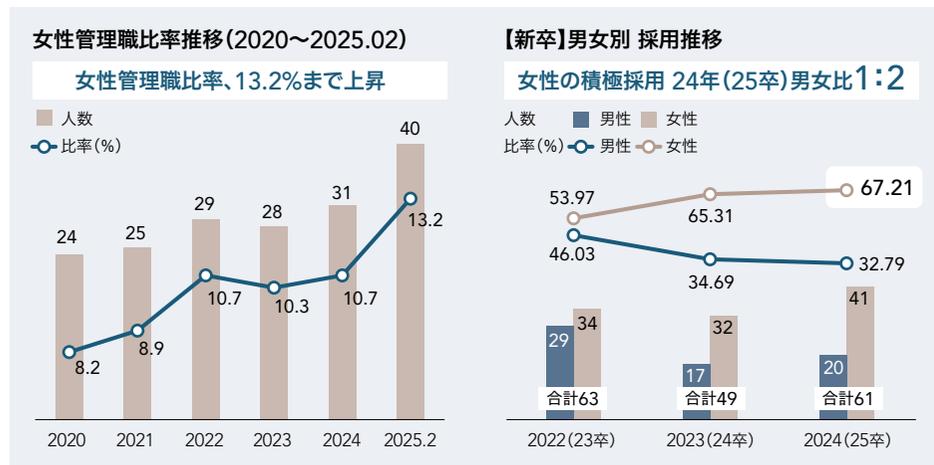
## 経営戦略と融合した人材戦略



### 女性管理職比率の着実な前進

今後4年で150名弱の管理職が定年を迎える中、女性を含む多様な人材の活躍が企業成長の鍵となります。2024年以降、イトーキでは女性活躍推進に向けた取り組みが着実に進展し、女性管理職比率は2024年末の10.7%から2025年2月時点で13.2%まで上昇しました。自由参加型の女性活躍推進コミュニティ「SPLi」には約160名が参加し、女性のエンゲージメントスコアは62.9%から73.6%へと大きく改善。「役職に就きたくない」と回答した女性の割合も2021年の42.8%から2024年には32.1%へと10.7ポイント良化し、次世代女性管理職の育成が着実に進んでいます。男女の賃金格差は改善傾向にあり、2024年度の女性賃金は男性の74.2%と前年より3.8ポイント上昇。格差の主な要因は管理職比率や地域限定採用枠に女性が多かったことと考えられますが、2024年の人事制度改革によりエリア限定職を廃止し、報酬水準のテーブルをそろえたため、今後さらなる格差縮小が十分に期待されます。

[▶ SPLiの詳細は統合報告書2023をご覧ください](#)



### 意識変革で機会を拡大

女性管理職比率は2026年に13%を目標としていますが、2025年2月時点で13.2%に到達し、見込みでは14.2%と順調に推移しています。統括部長以上の女性も2022年の0名から現在は4名に増加し、着実な進展が見られます。

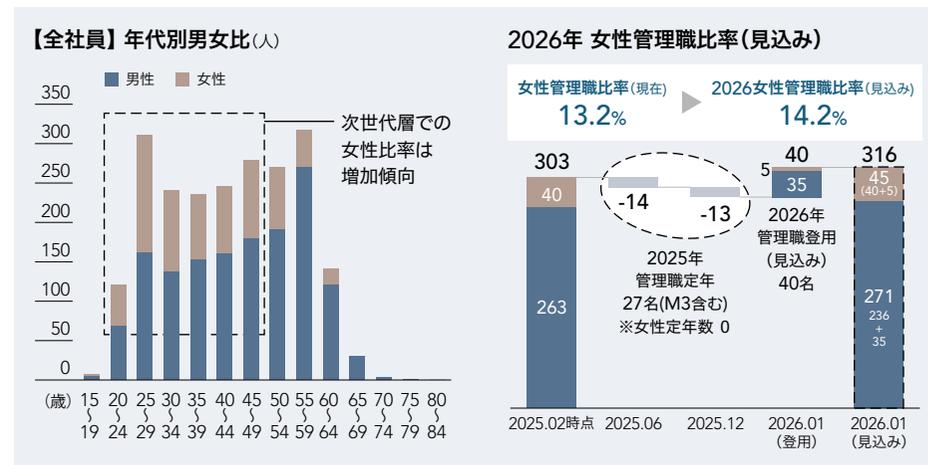
イトーキでは、多様な働き方やキャリアパスを認め合える風土の醸成を重視しており、女性管理職比率の向上にあたっては、女性本人だけでなく管理職や経営陣を含めた意識変革に取り組んできました。結果として、管理職登用候補層の職位における女性比率が過去3年間で0.8ポイント向上し、社員の意識も徐々に変化しつつあります。

現在は女性管理職の「機会」を拡大している段階ですが、今後は入社時点から、性別にかかわらず一人ひとりの可能性に目を向け、成長を後押しする意識と、女性の活躍をさらに促す具体的な取り組みの強化が必要と考えています。

#### ■ 管理職登用候補層の女性人数と比率



#### ■ 役職に対する意識の変化





## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q2 「目指すべき人材像」のイメージや目標は？

#### 目指すべき人材像

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材

### ポリシー

創業135年を迎えた当社が、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を実現していくためには、「働く」という文脈を通じてシナジー（相乗効果）を創出することが不可欠です。その実現に必要なのが“チカラ”です。言い換えれば、一人ひとりが持つ“個性”を当社は大切に、歓迎します。個性を発揮するために、私たちは3つの行動を求めます。

### 求める3つの行動

求める人材像を定義した上で、今後のイトーキの事業成長に必要な人材の行動・マインドを求められる行動を3項目に表しました。これら行動を通じて、社員一人ひとりが個性を発揮し、「働く」の未来にシナジーを巻き起こす存在となることを目指しています。目指すべき人材像の実現に向けては、これを阻む課題を洗い出し、具体的なアクションへとつなげています。



### Q3 「課題」を具体的に

#### 課題

- 人材確保
- 生産性向上
- 専門性強化
- 女性活躍
- 組織貢献意欲の増強

イトーキでは、持続的な成長の原動力は「人」とであると捉え、人材戦略を重要な経営課題と位置づけています。人口減少が進む中でも、事業の成長には優秀な人材の確保と活躍が不可欠です。特に、ビジネスの高度化に伴い、専門性の高い人材の採用・育成が求められています。また、社員一人ひとりの自発的な貢献意欲を高め、生産性を向上させるための環境整備も重要です。さらに、女性採用者の増加に伴い、女性の活躍、定着、登用を促進する環境づくりが喫緊の課題となっています。これらの課題に戦略的に取り組むことで、人的資本の最大化を目指します。

課題	背景	主な取り組み
人材確保	人口減少下で採用競争が激化する中、多様な人材の確保が必要。	キャリア採用・グローバル人材の採用強化 <a href="#">▶P41-42</a>
専門性強化	業務の高度化に伴い、専門知識・スキルの深化が求められる。	自主的な学びの機会提供、キャリアデザイン研修、部門別研修の実施 <a href="#">▶P42-43</a>
組織貢献意欲の増強	自律的キャリア形成とエンゲージメントの質の向上が求められる。	新人事制度の定着 <a href="#">▶P41</a> 、社内コミュニティ醸成 <a href="#">▶P44</a> 、エンゲージメント向上施策 <a href="#">▶P43</a> 、健康経営の推進 <a href="#">▶P45</a>
生産性向上	限られたリソースで成果を最大化する働き方の実現が必要。	ワークライフマネジメント推進 <a href="#">▶P45</a> 、ファシリティ投資 <a href="#">▶P43</a>
女性活躍	採用は進む一方、活躍・定着・登用にに向けた環境整備が必要。	キャリア支援 <a href="#">▶P42-43</a> 、DE&I推進 <a href="#">▶P44</a>



## 経営戦略と融合した人材戦略

### Q4 「アクション」の進捗状況は？

#### Action 1 新人事制度運用の定着

「Professional、Pay for Performance、Retention」の3つの基本方針に基づき、2024年1月より等級・報酬・評価制度を改定しました。今期は制度改定後の2期目にあたります。中でも最大の課題であった評価制度については、従来の中央評価に偏った運用から脱却し、新たに策定した評価ガイドラインにより評価結果の分散化を実現。これにより、Pay for Performanceの理念に沿った処遇の実現が進みました。また、評価制度の見直しを通じて、評価者と被評価者の間の対話の重要性が改めて浮き彫りとなり、今後の運用における重要な課題として認識しています。さらに、優秀な人材の早期登用についても、基本方針に基づき今後の検討課題としています。今回の制度改定は正社員を対象としたものでしたが、今後は契約社員やシニア社員にも制度改革の考え方を展開していく方針です。制度運用初年度となる今年度は、現場での気づきや課題に柔軟に対応しながら、PDCAサイクルを着実に回し、より実効性の高い人事制度の定着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



“脱”平等・一律を目指し、基本方針策定。同時に現場へ責任と権限移譲

#### イトーキの人事制度改革<ポイント>

##### ■ 等級制度

- 若手社員の等級見直し
- 管理職の昇級要件に業績評価を追加
- 専門職の拡充

##### ■ 報酬制度

- 賞与額の上限を拡大
- 成果に応じた賞与の変動幅を拡大

##### ■ 評価制度

- 5段階の評価ごとに人数分布を設けて給与にメリハリ
- 高評価者（優秀人材）の早期登用

#### Action 2 採用

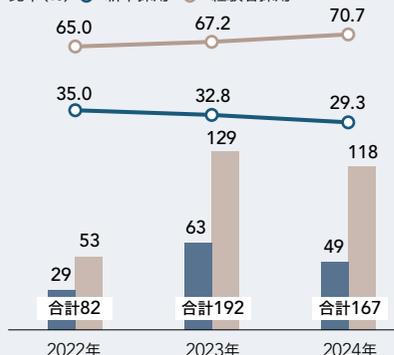
### 専門人材の採用

強みである「Tech × Design based on PEOPLE」をさらに進化させるため、最先端テクノロジーやデータを活用した新製品・新規事業の開発、社内DXの推進に取り組んでいます。これらを支える専門人材の確保を戦略的に進めており、IT人材向けメディアへの情報発信や専門プラットフォームの活用、社員のネットワークを活かしたリファラル採用を強化しました。その結果、専門人材の採用人数は前年比59%増（2023年 12名、2024年 19名）と大きく伸長しています。専門人材に限らず、経験者採用も拡大していますが、今後は、採用後の活躍を見据えた育成や定着支援が重要なテーマとなっています。

#### 【採用】新卒・経験者 採用数推移

新卒・経験者採用比率  
**3:7**  
(専門性強化・多様性受容)

人数(人) ■ 新卒採用 ■ 経験者採用  
比率(%) ● 新卒採用 ● 経験者採用



#### 【全体】新卒・経験者 入社タイプ別推移

(正社員・契約社員)

全社員の経験者比率・増  
**30%超**  
(多様なバックボーンを持つ人材による  
シナジー効果を狙う)

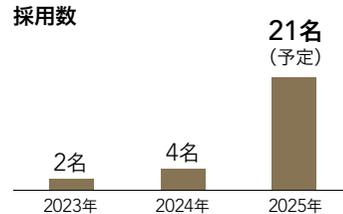
人数(人) ■ 新卒入社 ■ 経験者入社  
比率(%) ● 新卒入社 ● 経験者入社



## 経営戦略と融合した人材戦略

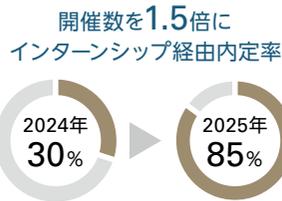
### グローバル人材の採用

高度専門人材の獲得を目的に、ベトナム・ハノイ工科大学のジョブフェアに継続出展し、優秀な理工系人材との接点を広げています。同大学の学生を対象に、日本での技術実践や文化体験を目的とした1か月のインターンシップを実施した結果、2024年12月末時点で計6名が入社しました。今後もグローバルな視点での人材確保を進め、多様性と技術力を備えた組織づくりを推進します。



### 新卒採用

新卒採用において、入社後の具体的なイメージ形成を促すため、インターンシップの充実に取り組んでいます。営業同行や本社での就業体験、生産拠点での工場見学を通じて業務理解を促進。先輩社員との交流の場も設け、働く姿を身近に感じてもらえるよう工夫しています。さらに、オフィス見学会を定期開催し、企業理解と認知拡大の両面からアプローチしています。



TOPICS

### 新卒採用サイトリニューアル

イトーキの強みは、豊かな個性を持った社員！採用サイトでは、若手社員の座談会やプロジェクトヒストリー、採用担当者からのメッセージ等、さまざまなストーリーから、仕事に対する熱い想いを感じることができます。

[▶ 新卒採用サイト](#)



### Action 3 育成

### 主体的なキャリア形成

社員のパフォーマンス最大化とキャリア自律を支援するため、自主的な学びの機会提供に注力しています。選択型研修では、一般職層社員の約24%（前年度比160%）が受講し、業務活用度に関する肯定的回答は90%を超えました。さらに、Eラーニングの強化により、学習コンテンツの充実を図っています。加えて、各年代に応じたキャリアデザイン研修を展開し、幅広い層の自律的なキャリア形成を支援しています。

### 専門人材の育成支援

専門性強化を目的に、部門単位での選択型スキル習得研修「部門別研修」を実施しています。2024年度は全体の43.2%の部門が応募し、受講者は社員全体の20%を超えました。部門ごとの実施により共通言語が形成され、研修内容が実務に効果的に活用されています。今後も専門性と実務の接続を意識した育成支援を進めていきます。



### エンゲージメント調査：教育肯定回答率の上昇

積極的投資により、肯定回答率が上昇

設問（肯定回答割合）

Q：会社には、業務遂行、スキルアップのための教育制度が整備されている。





## 経営戦略と融合した人材戦略

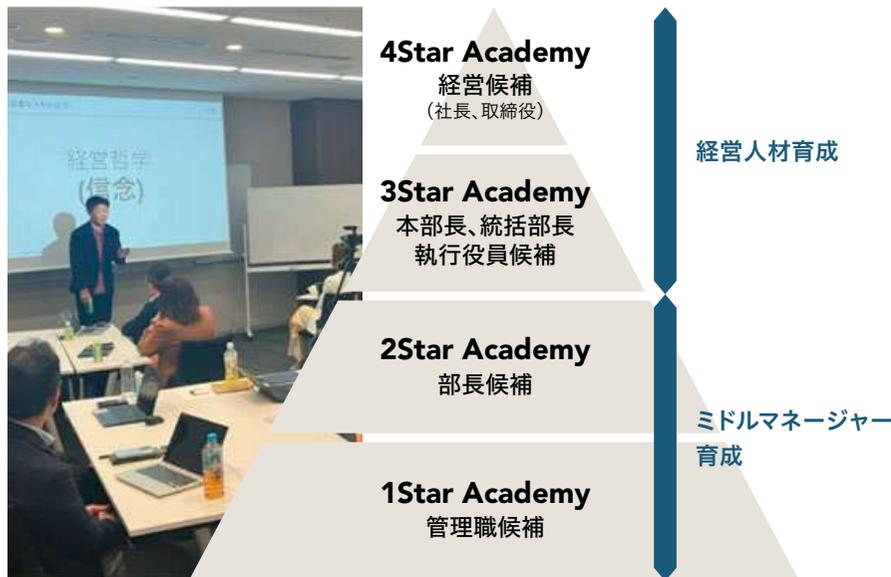
### 次世代リーダー育成

次世代経営幹部の育成を目的に、2024年度に「4Star Academy」を実施しました。選抜されたトップタレント16名が、8か月間にわたるビジネススキル研修を通じて、自己理解と実践力の向上に取り組みました。研修では、多面診断やチームでのワークショップを通じて自身を客観視する機会を提供し、行動変容のきっかけを得ることができました。さらに、社外講師による「経営の心構え」に関する講義を通じて、他者からの学びも促進しました。

研修前後のアセスメントでは、一定のスキル向上が確認されており、成果も見られています。来期は、チーム対抗の経営プレゼンを予定しており、より実践的な学びの場として発展させていきます。

#### 【次世代育成】選抜型の重点育成の展開

4Star(経営候補者)、16名を選抜し育成を実施



### Action 4 ファシリティ投資

働く環境づくりをリードする企業として、ファシリティ投資を人的資本経営における重要施策と位置づけ、自社での実践を進めています。生産性が高く、安心・安全なオフィス環境への継続的な投資は、人的資本の価値向上に直結すると考えており、実際に以下に示した成果も得られています。2024年には、東京・日本橋オフィスを含む5拠点の改修・移転を実施。これまで外部会場で行っていた入社式や採用説明会なども自社オフィスで行うなど、施設を最大限に活用しています。



- 採用説明会
- オフィス見学会
- 入社式
- 内定者懇談会
- インターンシップ開催

#### 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  
**+11pts**

インターンシップ応募数  
改修前→改修後※2  
**+50%**

インターン生の本採用率  
改修前→改修後※2  
**2.4倍**

※1 2024年度単年比較  
※2 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

📄 ▶ オフィス投資効果 詳細:P15

## 経営戦略と融合した人材戦略

## Action 5 社内コミュニティ醸成

挑戦を後押しする風土づくりの一環として、個人にフォーカスしたインターナルコミュニケーションを強化しています。全国の拠点で活躍する社員を紹介する「個人推し」企画を社内報などで展開し、社員一人ひとりの挑戦を可視化。これにより、「自分も挑戦したい」という前向きな意識が広がり、相互理解・一体感の醸成、組織全体の活性化につながっています。



## ● 自発的なつながりが変革を生む

社員の自律性と多様性を尊重する文化醸成を目的に、手挙げによる参加型社内コミュニティを立ち上げています。女性活躍、グローバル人材育成、工場活性化など多様なテーマで活動を展開。社員が自ら考え、行動する風土が着実に根つき、組織の内側から変革を促す力となっています。



## ● 社内イベントで育む一体感

2024年の中期経営計画発表にあわせ、本社でのキックオフイベントに加え、全国で150回以上のタウンホールミーティングを実施しました。運営は社員の手挙げによって行われ、多様な社員が登壇することで、計画の自分ごと化を促進しました。さらに、オフィス・工場の両拠点でのファミリーデーや、現場の創意工夫を競う「工場ちえり大会（改善大会）」など、社員主体のイベントを通じて、一体感と共感が着実に育まれています。



## Action 6 多様な人材が働きやすいオフィスを創る

## DE&amp;Iの推進

トップコミットメントのもと、性別・年齢・国籍・障がいの有無・雇用形態・働き方・価値観など、多様な背景を持つ従業員を「多様な人材」として尊重しています。一人ひとりが「生き生き」と特性を活かし能力を発揮することで、企業価値の向上と持続的な成長の実現を目指しています。

## 【テーマ別の主な取り組み】

## ■ 女性・グローバル人材の活躍推進

- 女性社員のリーダーシップの発揮を目指して、女性活躍推進コミュニティ「SPLi」を創設し、取り組みを推進。
- グローバル活躍推進コミュニティ「API」の創設や、海外大学との連携、現地採用支援などを展開。



## ■ LGBTQインクルージョン

- 全国の拠点・工場での「ITOKI×LGBTQアライ展示」を開催するなど、理解促進の風土づくりを推進。



## ■ DE&amp;I × 職場環境

- オフィスづくりにDE&Iの視点を取り入れたハンドブックやセミナーを展開。



## ■ 育児・介護との両立支援

- 両立が当たり前の組織を目指し、育児休業を取得しやすい風土づくりや両立支援策を積極的に推進。
- 大介護時代に備え、介護との両立に関する知識や必要な情報を定期的に発信。

## ■ 障がい者の活躍支援

- 雇用率を追求するだけでなく、障がいに対する理解を深める機会を創出。



## TOPICS

外部からの数々の評価や認定を取得





## 経営戦略と融合した人材戦略

▶「人材」の各種取り組み詳細は、Webサイトをご覧ください。



### ワークライフマネジメント

社員一人ひとりがミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』を体現できるよう、柔軟な働き方と休み方の制度整備を進めています。テレワーク勤務やフレックス勤務等に加え、2024年度には「継続治療通院休暇」を新設。持病や不妊治療など、定期的な通院と就業の両立を支援します。さらに、フルタイム勤務が難しい場合にも就業を継続できる「傷病短時間勤務」「傷病シフト勤務」制度も導入。制度の理解促進に向けた社内発信や説明会を通じ、誰もが安心して働き続けられる環境づくりを進めています。



### ワークライフマネジメント 各種制度

共通	育児	介護
<ul style="list-style-type: none"> <li>マイブレイス勤務 ※1</li> <li>時差出勤</li> <li>フレックスタイム勤務</li> <li>半日単位の振替休日</li> <li>時間単位の年次有給休暇</li> <li>保存有給休暇 ※2</li> <li>ヘルスケア休暇 ※3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>配偶者出産休暇 ※4</li> <li>出生時育児休業</li> <li>育児休業</li> <li>子の看護等休暇</li> <li>育児短時間勤務</li> <li>育児シフト勤務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護休業</li> <li>介護休暇</li> <li>介護短時間勤務</li> <li>介護シフト勤務</li> </ul>
		傷病
		<ul style="list-style-type: none"> <li>継続治療通院休暇</li> <li>傷病短時間勤務</li> <li>傷病シフト勤務</li> </ul>

※1 自宅以外でも勤務可能なテレワーク制度

※2 失効した年次有給休暇の積立制度

※3 健康診断二次検査で取得可能な休暇制度

※4 事実婚または同性のパートナーにも適用

▶ 詳細はWebサイトをご参照ください

### 健康経営の推進

#### ● 健康経営優良法人

定期健康診断  
受診率

2024年 **100%**  
前年度比±0

二次検査  
受診率

2024年 **86.1%**  
前年度比0.8%増

2017年に「健康経営宣言」を制定して以来、経営層・社内組織・健康保険組合・労働組合が連携する「健康経営推進委員会」を中心に、従業員とその家族の健康を支える取り組みを継続しています。2025年には9年連続で「健康経営優良法人」に認定されました。定期健康診断の受診率は100%、二次検査受診率も86.1%と高水準を維持しており、社員の健康意識の向上と制度の定着が進んでいます。



#### ● ウェルビーイングと成果の可視化

独自調査「Performance Trail」により、従業員のコンディション（能力を発揮するための状態）とパフォーマンス（能力の発揮度合い）を毎年可視化。2024年も全社で実施し、健康経営とウェルビーイングの成果や課題を定量的に把握。阻害要因の特定と改善に活かし、組織の生産性と持続的成長を支えています。

パフォーマンススコア



全国平均 59.3点

### TOPICS

#### 東京都スポーツ推進モデル企業認定

昨年に続き、「令和6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。対象となった東京都中央区の本社オフィスでは、自然と歩数が増える回遊動線や中階段、スタン



ディングワークを促す上下昇降デスクなど、日常的に運動を促す工夫を取り入れていきます。働きながら健康を促進する環境づくりが高く評価されました。

経営戦略と融合した人材戦略

COLUMN

『明日の「働く」を、デザインする。』 **工場編！**

職場環境  
改善



『働く空間』を自分たちの手で快適に！

生産本部 生産統括部 ES・CS推進課 ES・CS推進係

課長 村崎 義則(写真中央) 係長 山本 裕貴(写真右) 松谷 未来(写真左)

2024年に新設されたES・CS(従業員・顧客満足度)推進課と管理課が連携し、現場の声に基づき職場環境を改善しています。事務所や休憩室を改修するにあたりレイアウトや内装アイデアを募ることで、機能性と快適性を両立した“自分たちの空間”が実現しました。加えて、熱中症対策として給水機やファン付き作業服を導入したほか、通勤バス導入により通勤利便性も向上。従業員がデザインしたラッピングバスは、企業PRにもつながっています。こうした取り組みは、従業員のエンゲージメント向上にも寄与しています。



従業員が考えたキャラクターたち



生産本部独自の  
教育プログラム



スキルの見える化と教育で、学びと改善の好循環を実現

生産本部 生産統括部 生産技術部 TPS安全環境推進課

課長 北浦 博司

生産部門では、4年前から職種・等級別能力評価表にて求められるスキル要件を明確にし、人事面談時に目標をすり合わせる事で、従業員のモチベーションと技術レベルを共に向上させています。さらに、専門性向上に向けて他部門から学ぶ「部門間教育」を導入。教育内容は現場の声をもとに随時見直し、スキル要件とも連動させています。TPM(自主保全)活動では、設備保全を通じて設備構造理解が深まり、若手の関心喚起と知識の広がりにつながっています。

「設備不具合でのライン停止が減り、生産効率・良品率が上がった」との声もあり、現場の達成感やモチベーションを高めています。一連の取り組みで、学びと改善の好循環が生まれています。



エンゲージメントスコア 生産本部推移 (%)

	2022年	2024年	FY24-22
生産本部	51.8	80.8	+ 29.0
全社	63.6	82.5	+18.9

現場が変わる、意識が変わる  
—エンゲージメント向上の背景—

以前は従業員は“言われたことをやる”雰囲気が強かったのですが、今は“自ら動くことで仕事を変えられる”という意識が根づいてきました。TPM活動やちえくり改善、工場アンバサダー等ボトムアップの取り組みを通じて、現場の意識がここ数年で大きく変わったと感じています。最近では、従業員の問題意識を起点に「工場見学者の満足度向上」に向けた取り組みが動き出しました。私自身、現場には“楽しく仕事をしよう”と声をかけています。仲間と笑顔で働ける環境が、結果として良い仕事につながると信じています。

生産本部 関西工場  
工場長  
野口 猛



- ▶ ちえくり改善
- ▶ 工場アンバサダー



## 経営戦略と融合した知的財産戦略

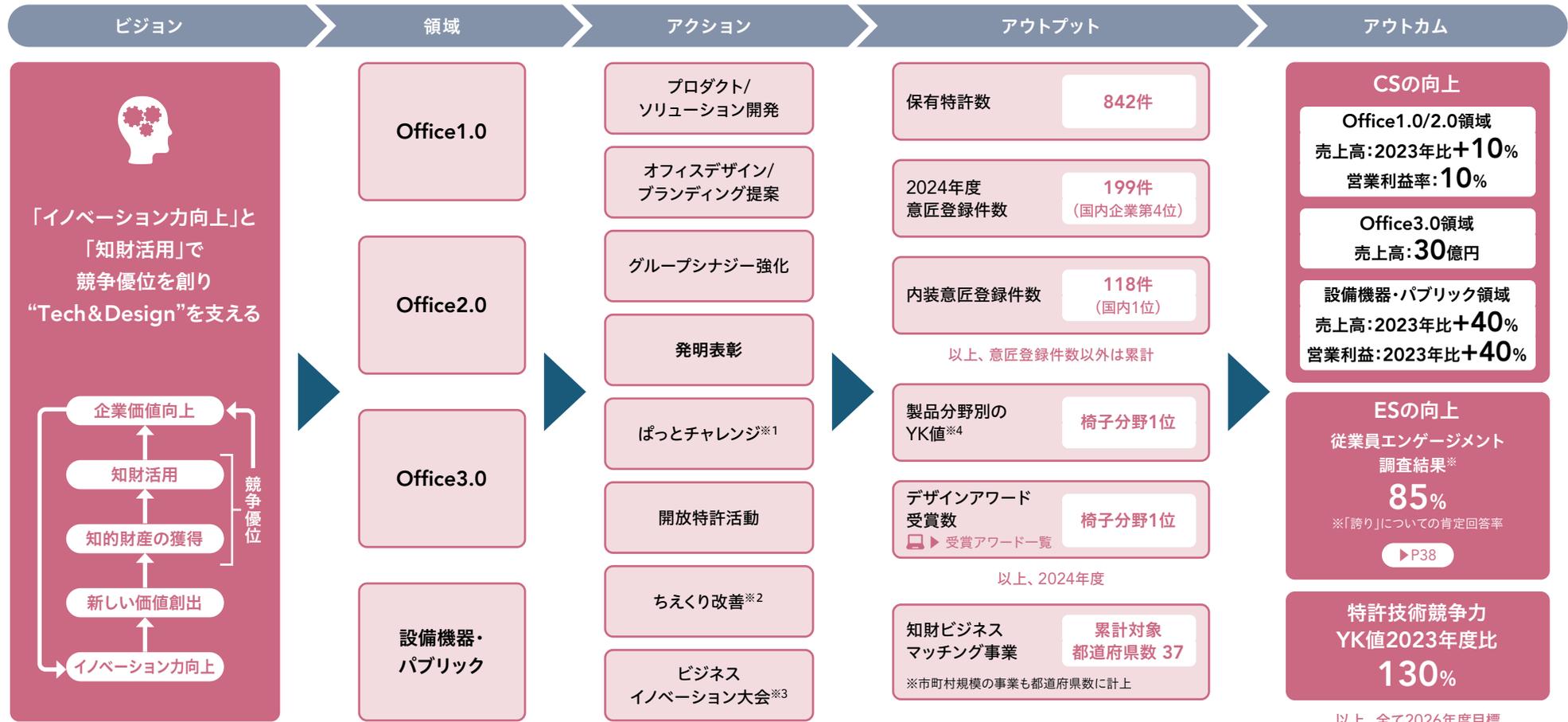
イトーキでは、知的財産機能を経営企画部門の傘下に置き経営戦略との融合をすすめています。プロダクト開発・オフィス空間デザイン提案等で創出される新しい価値を戦略的に知的財産化し、活用することにより、事業活動において自社の存在価値と競争優位を高めています。

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：特集版P27

### MISSION STATEMENT

#### 知的財産戦略の全体像

## 明日の「働く」を、デザインする。



※1 ぱっとひらめいたアイデアを特許にする全社員参加型のアイデア募集制度。

※2 知恵を出し合い、できるだけ新たな動力を使わず楽に仕事ができるようにする生産現場の改善活動。

※3 間接部門における日常業務改善の取り組みを募集し表彰する大会。

※4 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。

## 経営戦略と融合した知的財産戦略

### 注力施策 デザインを武器とした差別化・競争力強化

2024年度意匠登録件数

**199**件  
国内企業第4位

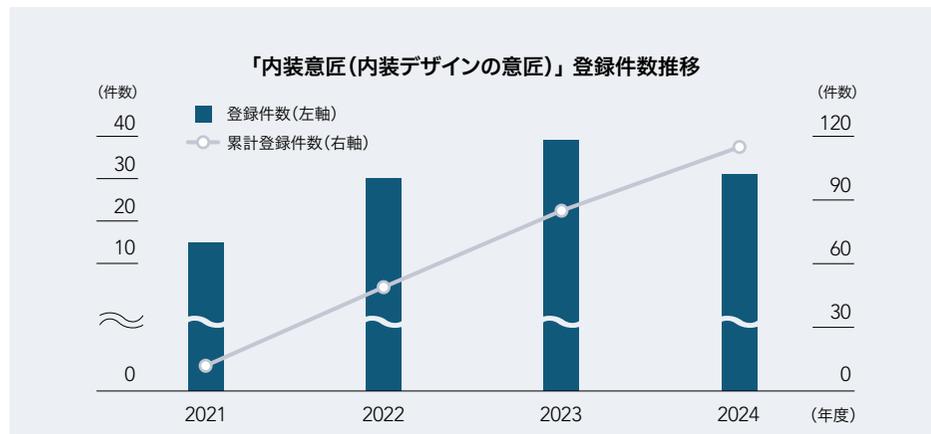
意匠権のうち、内装意匠

国内登録数 **1**位  
(2025.4時点)

イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、プロダクト開発、ソリューション開発、オフィス空間デザイン提案をすすめています。これら活動においては、第三者の知的財産権への配慮を前提としながら、自社で創出した新たな価値について積極的に知的財産権を取得し、市場での競争力強化を図っています。近年、特許や意匠の出願件数は増加しており、特にイトーキの強みとする「プロダクト/オフィス空間デザイン」は意匠権を用いて保護強化しています。2024年度の新規の意匠登録件数は199件で国内企業第4位※1、令和元年意匠法改正により取得可能となった「内装意匠（内装デザインの意匠）」は、2024年末時点で累計登録件数116件で日本第1位となっています※2。

※1 特許庁ステータスレポート2025

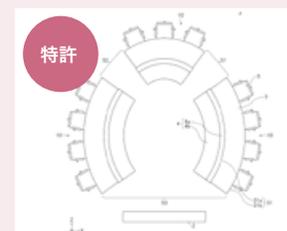
※2 イトーキ調べ



### case study

#### 知財ミックス（特許と意匠権の組み合わせ）の取り組み

近年、イトーキは、プロダクト開発とオフィス空間デザインとの連携を強化し、家具と空間の両面から新しい働き方を創る機運を高めています。知的財産権の獲得においては、日常的に、課題解決アプローチである「特許権」と、デザインアプローチである「意匠権」を融合した視点で戦略的に取り組んでいます。既存事業においては、オフィス1.0のプロダクト開発領域、オフィス2.0のオフィス空間デザイン領域の双方において、特許権・意匠権を活用することで市場競争力を強化しています。

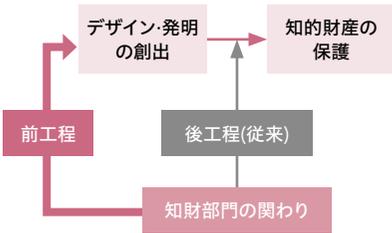


図で示すのは、前列にソファ、後列にテーブルを配したユニットをサークル状にレイアウトした新しい会議室の在り方を、課題解決アプローチとオフィス空間デザインアプローチの両面で捉え、特許権と意匠権を併せて出願した、オフィス2.0領域の事例です。

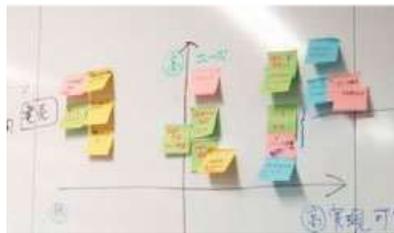


## 経営戦略と融合した知的財産戦略

### 注力施策 知財部門の在り方を見直して生まれたイノベーションの好循環



新たな知財部門の関わり方として、イノベーション創出の「前工程」での働きかけを検証



デザイン思考の5つのプロセス『共感→問題定義→発想→試作→検証』にて議論



座るだけで聞きやすい「サウンドパラソル」技術的にもデザイン的にもアイコンックな商品として話題に

### 次の商品開発

これまでにはなかったサービス・商品が次々に生まれては消費されるなか、企業価値を高めるには継続的なイノベーション創出が不可欠です。その礎となるのは人の発想力という形のない知的財産であり、これを形にして企業価値を高める取り組みを続けていきます。



「サウンドパラソル」がオフィスに馴染む形で発展した「サウンドソファ」

### デザイン思考から生まれた発明表彰

イトーキは、イノベーションを向上させる仕組みとして、斬新な発明を讃える「発明表彰」制度を導入しています。

この制度は、知的財産部門が「イノベーション向上のために知的財産部門としてどのように貢献できるのか」をテーマに、デザイン思考を実践したことで生まれました。イノベーション創出に密接に関わるデザイナーや開発メンバー（ユーザ）の本質的なニーズを深く探りながら『共感→問題定義→発想→試作→検証』の5プロセスで議論を重ね、ユーザの満足度を高めながらイノベーションを促進する仕組みを構築しました。

### モチベーションUPによる新たな価値創出

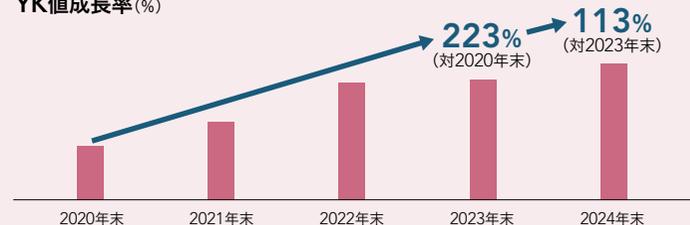
「発明表彰」制度では、新商品に関連する特許出願の中から、企業価値を高め得る斬新な発明（革新性、独創性等を備えたもの）を表彰します。発明の鮮度が高い状態で表彰されるため、この制度は受賞者の新たなイノベーション創出への動機を高め、新たな価値創出への好循環を実現しています。

TOPICS

### 特許の技術競争力指標（YK値）

イトーキでは、技術競争力の客観的な指標として、YK値※を採用しています。YK値の前中期経営計画期間である2020年末から2023年末にかけての成長率は223%、直近2023年末から2024年末にかけての成長率は113%と伸長しました。なお製品分野別のYK値では、椅子分野で2023年以降1位を維持しています（2025/4/30時点）。

YK値成長率(%)



※「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



# ESG

## 環境、社会、ガバナンスの取り組み

### 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。



**環境**

▶ P51

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。



**社会**

▶ P63

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。

▶ 人的資本経営：P37-46 ▶ 知的財産戦略：P47-49



**ガバナンス**

▶ P69

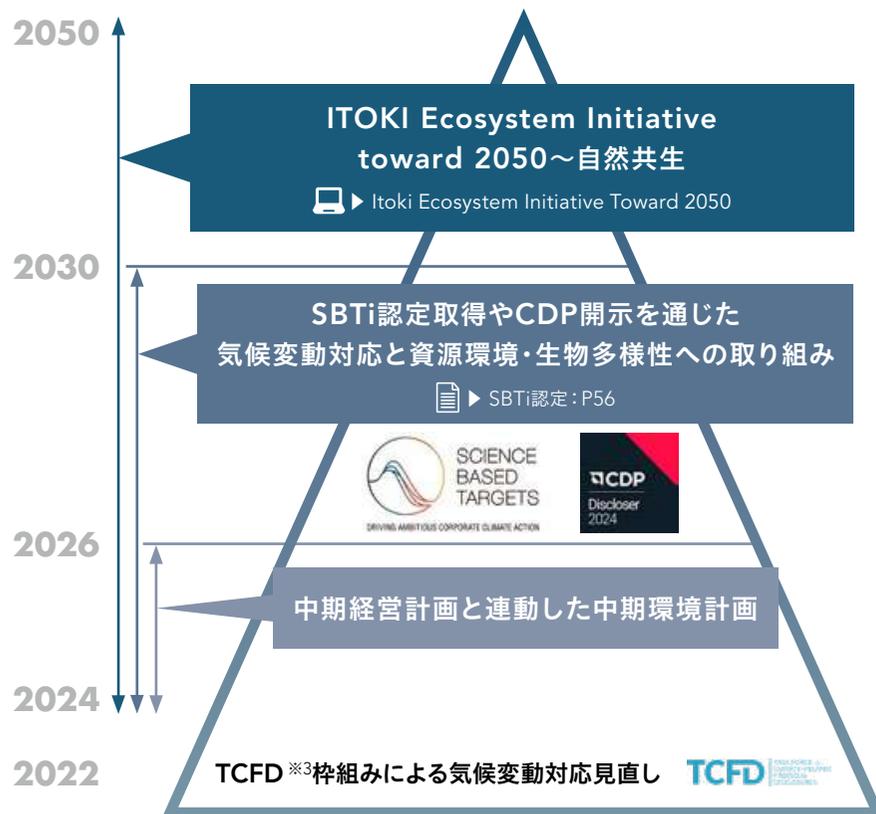
イトーキグループは、持続的な事業成長のために透明性・信頼性のある経営に努め、関連法規やコンプライアンスの遵守、情報セキュリティの徹底を行います。また、多様な外部視点をつまえて、健全な事業を継続するためにステークホルダーとの対話を重視します。



## 環境への取り組み

### 基本的な考え方

イトーキグループは「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生」を掲げ、2050年を見据えて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します。そのうち「気候変動対応」については、SBTi※1が認定した2030年温室効果ガス排出削減目標の達成に、「資源循環促進」および「生物多様性対応」については、CDP※2開示を通じた2030年目標の達成に、それぞれ取り組んでいます。これら取り組みを着実に進めるため、中期環境計画にて年度ごとの目標を管理しています。



※1 SBTi (Science Based Targets initiative) : 企業が科学的に根拠のある温室効果ガス排出削減目標を設定することを支援する国際的な枠組み  
 ※2 CDP : 企業や自治体の環境情報を開示・評価する国際的な非営利団体  
 ※3 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure) : 企業が気候変動によって生じるリスク・機会による自社への影響を開示することを推奨する国際的な枠組み

### 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



### イトーキグループの中期環境計画2026(目標項目)

区分	目標項目	2022年実績	指標	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)	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	取水量削減	97,510.0 (m <sup>3</sup> )	22年比 (%)	-9.0	-17.2	-24.6	—

📄 ▶ 中期環境計画



## 環境への取り組み

### これまでの取り組み

イトーキでは、1998年に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
2025年	SBTi認定を取得

### 外部イニシアティブ

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ティ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、SBTiの認定取得、取得気候変動イニシアティブ(JCI)への賛同など、これらイニシアティブへの参画を通じて、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。

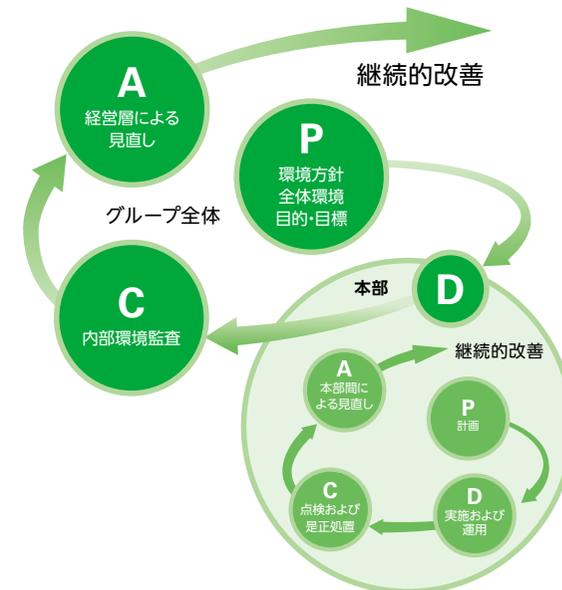


### 環境マネジメントシステム

本部・グループ会社ごとのPDCAサイクルと、イトーキグループ全体のPDCAサイクルを連動させ、全社員参加型の環境活動を推進しています。これにより、環境パフォーマンスの向上や法規制の遵守に取り組むとともに、内部監査や外部審査を通じて各組織の活動を継続的に評価・改善しています。

環境リスクの低減とコンプライアンス強化を着実に進め、持続可能な社会の実現に貢献しています。

環境マネジメントサイクル



### Case study

#### 処理施設を視察した上での商品開発

商品開発部門では、商品の処理施設を視察し、各部件の「リサイクルし易さ」を把握。その知識をよりリサイクルしやすい部品を用いた商品開発につなげています。ISO14001の外部審査にて好事例と評されたこのようなPDCAの取り組みにより、環境配慮の取り組みを高度化しています。



処理施設の視察



# 気候変動対応—TCFD提言に基づく開示—

## 基本的な考え方

地球温暖化は企業が取り組むべき喫緊の課題と認識しています。昨今の温暖化の進行や技術進展を踏まえ、2021年に気候変動対応を設定。2022年にはTCFD開示のフレームワークに沿って社内論議を重ね、この設定の見直しを行いました。イトーキグループは、サプライチェーンを含め、気候変動対応を着実に推進していきます。

## ガバナンス

気候変動対応の方針や戦略は、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施策を立案・管理。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。影響評価を大、中、小に分類し、大は自動的にリスク・機会として認識。中のうち9点がついたものは関係者内で議論の上、判断しました。リスク分析マップの①～⑧、機会分析マップの①～④が特定されたリスク・機会です。

重大(4)	4	8	12	16
大(3)	3	6	9	12
中(2)	2	4	6	8
小(1)	1	2	3	4
	小(1)	中(2)	大(3)	重大(4)

影響度(財務および期間)

影響評価大: 12-16点
影響評価中: 4-11点
影響評価小: 1-3点

## 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環境志向変化対応の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—TCFD提言に基づく開示—

## 戦略

特定したリスク・機会について、外部有識者とともに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

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°Cシナリオ、物理リスクは4°Cシナリオでそれぞれ対応策を検討しました。

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		
移行 リスク	政策・ 規制	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>		
							1.5°C	エネルギーミックスの変化
	市場	既存市場の縮小	中～長期	⑤環境志向変化対応の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	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>

## 機会の対応策

機会分析マップで特定した機会は、1.5°Cと4°C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°C	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°C	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

指標および目標は、P51に記載の中期環境計画2026（目標項目）の通り、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、取水量削減の5項目を設定しています。

▶ 指標と目標



# 気候変動対応—地球温暖化防止—

## 基本的な考え方

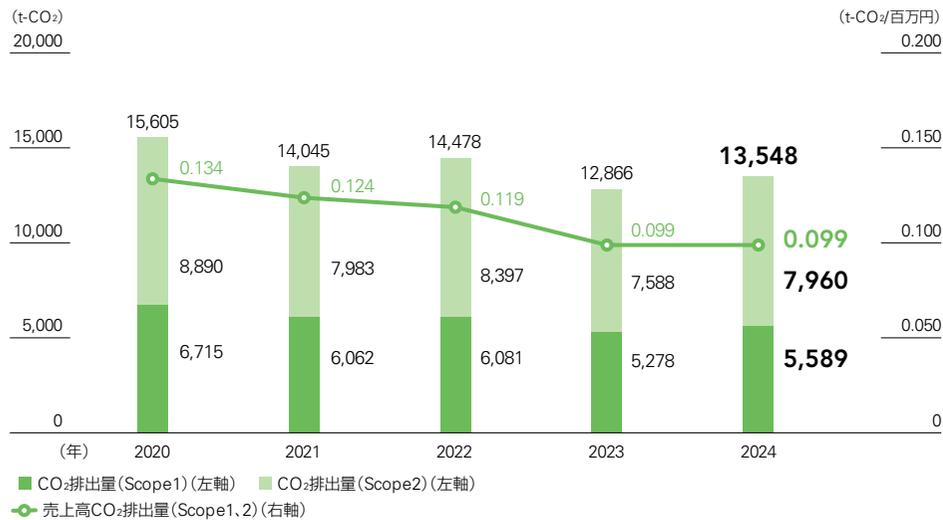
イトーキグループは地球温暖化防止に向け、Scope1、2、3の温室効果ガス排出量（以下、GHG排出量）削減に取り組んでいます。これらの削減目標は、SBTi認定を取得した科学的根拠に基づくものであり、目標達成に向けて、Scope1、2、3ごとにエネルギー転換、再エネ導入、サプライヤー連携などの施策を推進しています。

## 目標と実績

### Scope1、2の実績

Scope1および2については、いずれも2022年度比で10.7%の削減目標を掲げていましたが、2024年度の実績はScope1については8.1%の削減、Scope2については5.2%の削減にとどまり、目標には未達となりました。売上高原単位当たりのCO<sub>2</sub>排出量（Scope1、2）については、2022年の0.119t-CO<sub>2</sub>/百万円より0.020減少した0.099t-CO<sub>2</sub>/百万円であり、目標未達の主な要因は売上高の増加です。

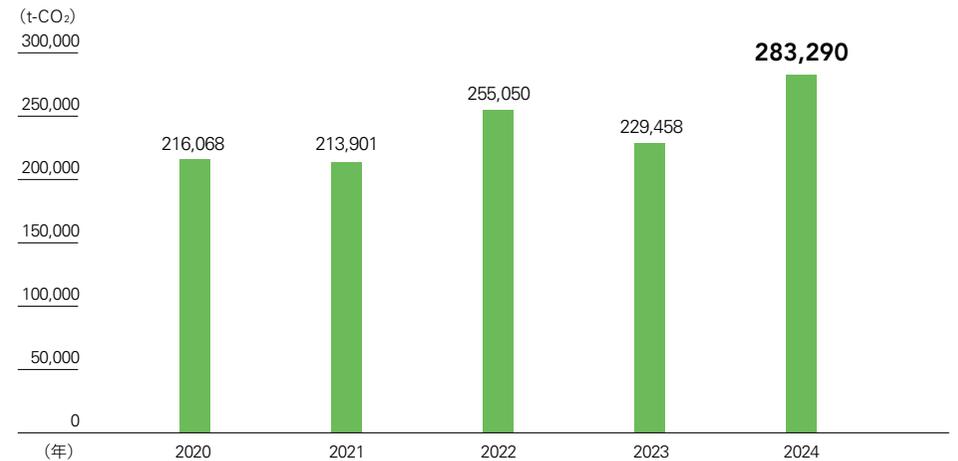
### CO<sub>2</sub>排出量、売上高CO<sub>2</sub>排出量 (Scope1、2)



### Scope3の実績

Scope3については、2022年度比で6.3%の削減目標を掲げていましたが、2024年度は11.1%増加し、目標には未達となりました。売上高原単位当たりのCO<sub>2</sub>排出量については、2022年の2.103t-CO<sub>2</sub>/百万円より0.024減少した2.079t-CO<sub>2</sub>/百万円であり、目標未達の主な要因は売上高の増加です。

### CO<sub>2</sub>排出量 (Scope3)





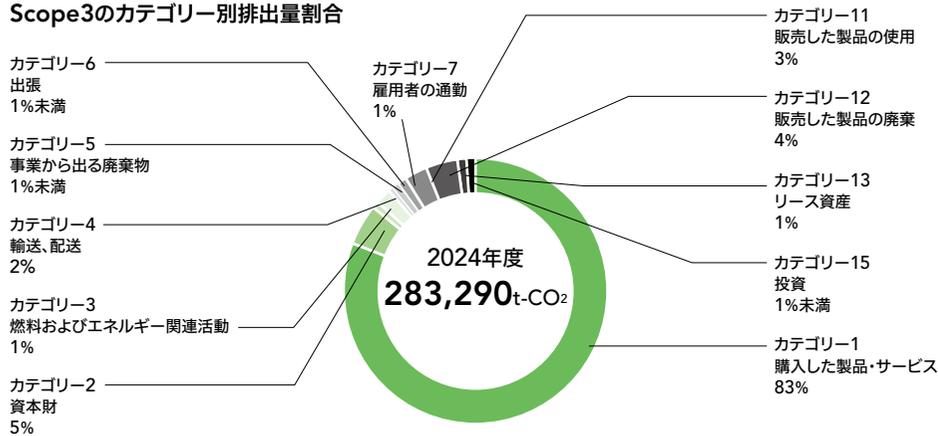
## 気候変動対応—地球温暖化防止—

### SBTi認定取得

2025年5月、イトーグループの2030年度に向けたGHG排出量削減目標は、SBTi (Science Based Targets initiative) により、パリ協定と整合した科学的な根拠に基づいた目標であると認定されました。認定されたScopeごとのGHG排出量削減目標は以下の通りです。

	2030年度のGHG排出量削減目標 (2022年度比)	2022年度実績 (単位: t-CO <sub>2</sub> )
Scope1	42.7%削減	6,081
Scope2	42.7%削減	8,397
Scope3	25.0%削減	255,050

#### Scope3のカテゴリー別排出量割合

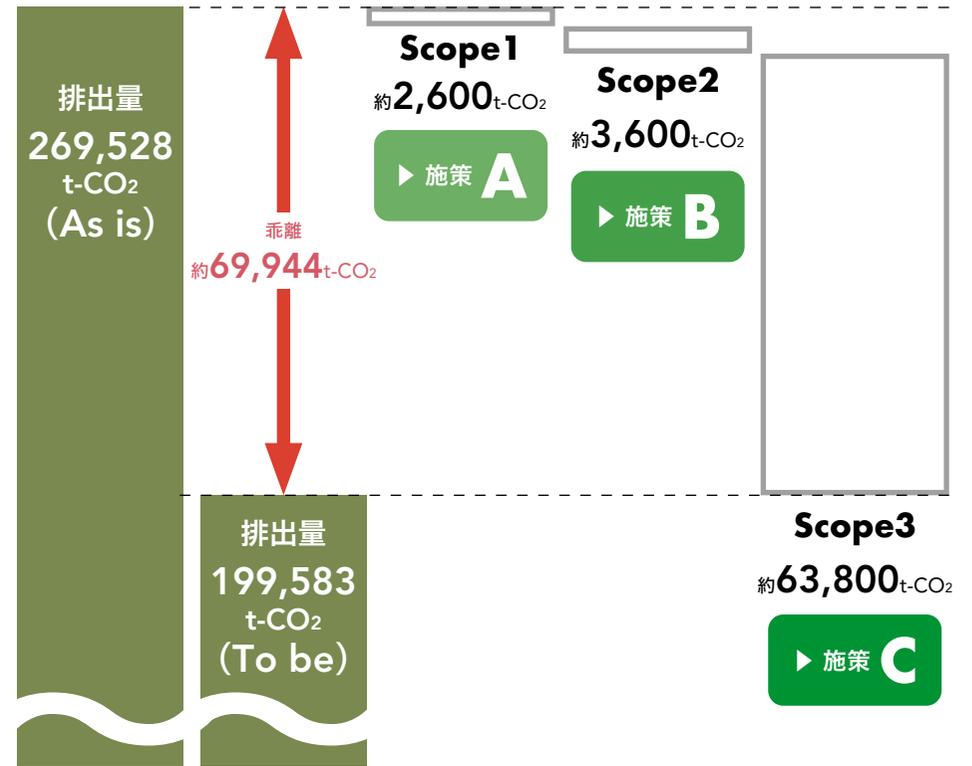


当社のGHG排出量削減目標では、総削減量の約9割がScope3に該当しており、この領域での対応が重要となります。2024年度のScope3排出量の内訳を見ると、カテゴリー1「購入した製品・サービス」が最も多く、Scope3全体の83%を占めています。

このような排出構造を踏まえ、当社はSBTi認定を受けた2030年度のScope3削減目標の達成に向け、カテゴリー1を重点領域として位置づけています。今後は、主要サプライヤーとの協働による排出量の可視化と削減に取り組むとともに、バリューチェーン全体での温室効果ガス削減を推進していきます。

### GHG排出量削減の取り組み

SBTiで認定された2030年度のGHG排出量削減目標を達成するためには、2022年実績との乖離分となる69,944t-CO<sub>2</sub>を8年間で削減することが求められます。次ページに記載した事例のように、Scope1、2、3ごとに有効な施策を検討・実施することで、目標に向けて着実に削減を進めます。



※施策A~Cの事例は次ページをご覧ください。



SBTi (Science Based Targets initiative) とは、環境情報開示に関する国際的NGOのCDP、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の4団体が2015年に設立した国際的な枠組みです。パリ協定が求める目標 (産業革命前からの気温上昇を1.5°C以内に抑える) と整合する削減目標の策定を企業に促し、第三者の立場としてその妥当性を審査し、認定しています。

## 気候変動対応—地球温暖化防止—

## 具体的な施策

## 施策 A (Scope 1 対応) 塗料見直しによる乾燥工程の低温化

関東工場では、粉体塗装に使用している塗料を「低温乾燥が可能な塗料」に変更しました。これにより、塗装ラインにおける都市ガス使用量を約19%低減。都市ガス使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。



粉体塗装の様子

## 施策 B (Scope 2 対応) オンサイトPPAの促進

2024年3月に伊藤喜オールスチールにて、同年8月に富士リビング工業にてオンサイトPPA方式による太陽光発電システムを導入しました。今後も再エネ促進によるCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでまいります。



伊藤喜オールスチールの太陽光パネル

## 施策 C (Scope 3 対応) 物流効率化

2023年に埼玉県内の物流拠点を再編し、イトーキ東京ロジスティクスセンター（埼玉県草加市）およびイトーキ東京BASE（東京都江東区）に分散配置しました。これにより東京周辺への輸送距離を最適化。当該区間の委託物流量（トンキロベース）を約17%削減しました。



イトーキ東京BASE

## 施策 C (Scope 3 対応) 廃棄物の有価物化

物流拠点「イトーキ東京BASE」では、廃棄物処理していた緩衝材の発泡スチロールを、溶融機を用いてプラスチック原料化し、廃棄によるCO<sub>2</sub>排出量を削減しました。2025年度にはこの取り組みの全物流拠点への展開を予定しています。



溶融機



発泡スチロールから作られたプラスチック原料



## 資源循環促進—水—

### 基本的な考え方

イトーキグループの生産拠点の多くは一級河川流域に位置しており、多様な生態系を育む豊かな水資源を有効に利用する責任があります。節水、排水設備の高度化による水質維持などを通じて、流域の水資源保護に努めています。

### 目標と実績

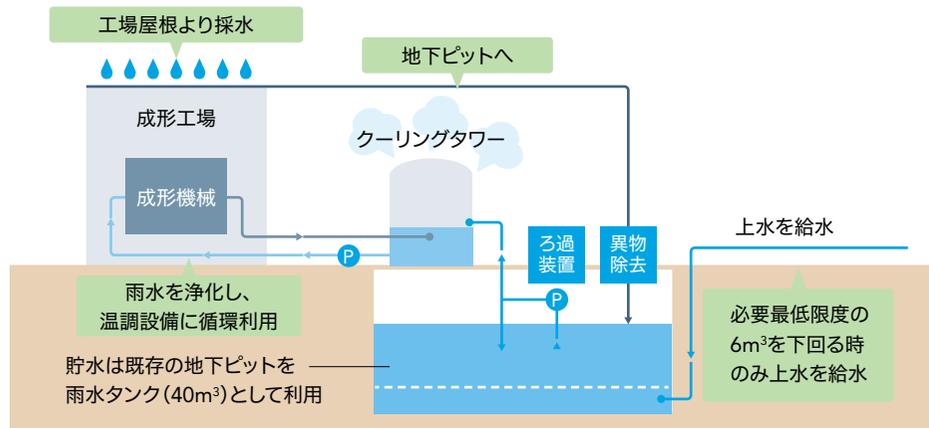
	2022年実績	2024年	2022年度比(目標)	2022年度比(実績)
取水量	97,510m <sup>3</sup>	93,777m <sup>3</sup>	-9.0%	-3.8%*

※目標未達の主な要因は、生産高の増加によるものです。

### 具体的な取り組み

#### 雨水利用で上水消費量を削減

関西工場滋賀製造部では、水資源を有効に活用するため2018年に「雨水貯水活用システム」を導入し、現在も継続利用しています。工場の屋根から取水した雨水をろ過装置で浄水し貯留槽で蓄積する仕組みで、工場の上水消費量を削減しています。



#### 粉体塗装化による水消費量の削減

従来、家具の塗装には「水性塗料」「溶剤塗料」などを使用していましたが、2004年より「粉体塗装化」を進めてきました。この結果、塗装工程における水消費量およびVOC（揮発性有機化合物）使用量を削減しました。

当初イトーキ（単体）で行った粉体塗装化は現在はイトーキグループ内のオフィス家具製造工場全体に展開され、グループでの水消費量削減に貢献しています。



粉体塗装設備の吹付の様子

#### TOPICS

#### 沖島でのボランティア活動で琵琶湖の水資源保全に貢献

滋賀工場のある近江八幡市が接する琵琶湖には、世界的に希少な、人が住む湖島「沖島」があります。イトーキは2024年に沖島周辺で清掃ボランティア活動を行い、ゴミの流入による琵琶湖の水質悪化や生態系への悪影響の低減に取り組みました。



清掃活動



沖島の風景

#### 課題と施策

イトーキグループでは工場の排水処理において、法規制を上回る自主規制値を設定し、きれいな水の放流に努めています。今後は、定期的な自主規制値の見直しにおいてより厳しい基準への変更を検討すること等で、確実に水質を適正レベルに維持し、流域の水資源を保護してまいります。

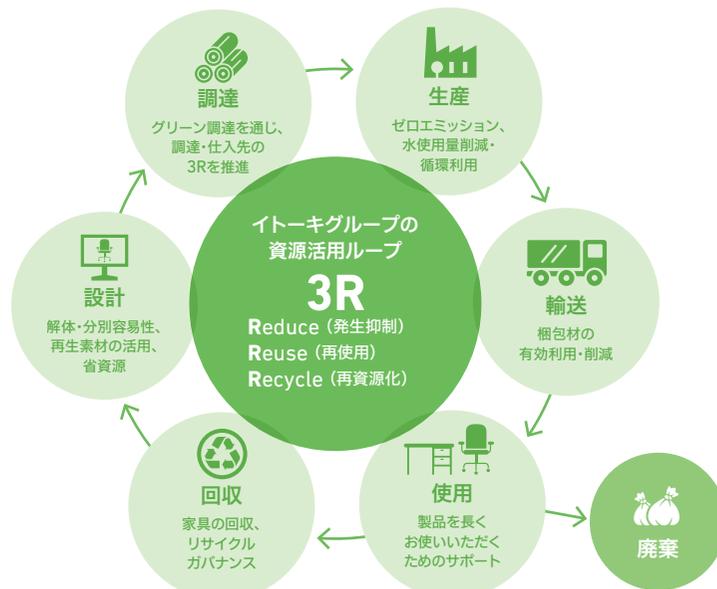


## 資源循環促進—廃棄物・化学物質—

### 基本的な考え方

イトーキグループでは廃棄物削減のため、製品のライフサイクル全体において3Rによる資源活用ループを推進しています。また、化学物質の適正管理に関するガイドラインを策定し、国内外の法規制を遵守した安全な製品設計を行っています。

イトーキグループの資源活用ループ



### 目標と実績

	2022年実績	2024年	2022年度比(目標)	2022年度比(実績)
廃棄物量	6,003t	5,633t	-6.0%	-18%

📄 ▶ 廃棄物データ

### 具体的な取り組み

#### 廃棄物を有価物へ転換

東京および岡山の物流拠点では、これまで廃棄物処理していた梱包用資材ビニールについて、2024年度より分別を徹底することにより有価物化しています。

これにより年間11,096kgの梱包用資材ビニールが再資源化されました。



東京BASEのビニール等分別

#### ガイドラインに基づいた化学物質

従来は日本国内法に準拠した化学物質管理を行っていましたが、製品の海外展開を踏まえ、国外規制を考慮した「イトーキおよびイトーキグループ製品含有化学物質管理ガイドライン」を定め、製品ライフサイクルを通じた包括的な管理を行っています。

イトーキグループの化学物質管理



📄 ▶ 化学物質データ

#### 課題と施策

廃棄物、化学物質ともにガイドラインの策定、管理のシステム化によるコンプライアンス強化に取り組んでいますが、取扱い関係者の運用理解が欠かせません。今後も関係者への教育を充実させ、より環境負荷の少ない事業活動につなげてまいります。



## 生物多様性—森林保全—

### 基本的な考え方

森林は木材資源を生むだけでなく、生態系の保全、水資源の供給、CO<sub>2</sub>固定など地球環境を支える重要な機能を担っています。イトーキは木材を商品に使用する企業として、森林保護活動や、地域材・国産材を活用した商品開発・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、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

### 具体的な取り組み

#### 創業地大阪での森づくり

2015年より、創業の地である大阪において、大阪府のアドプトフォレスト制度を活用した森づくりを進めています。2024年度は18名のイトーキ社員がヒノキ林を間伐し、健康で美しい森林の再生に貢献しました。



間伐作業

### 早生広葉樹「センダン」の活用で里山再生に寄与

林野庁が普及を推進する早生広葉樹「センダン」をテーブル商品「silta」に利用。センダンの利用はその育成期間の短さから伐採・植林のサイクルを促進します。また広葉樹林による多様な生物生息地を形成し、生物多様性保全と里山再生に寄与することができます。

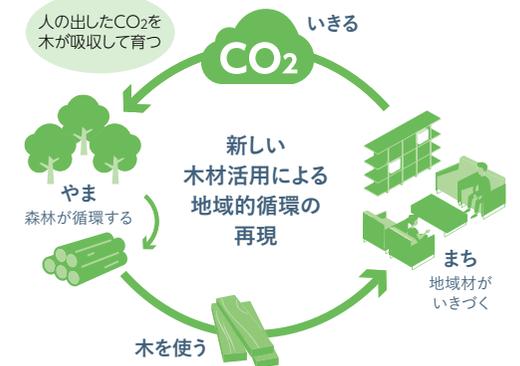


▶ silta

### 地域材活用ソリューション「Econifa」(エコニファ)の継続展開

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、オフィスをはじめとするさまざまな空間に提供するソリューション「Econifa」は、森林の伐採・管理を適正化し、多様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」の推進により、地球環境保護と社会的課題解決に貢献しています。

▶ Econifa



### 課題と施策

イトーキはこれまで10年に渡り大阪府の「イトーキの森」にて森林保全活動を行ってきましたが、活動規模が一定に留まっていることが課題です。今後は森づくり活動の見直しによる活動規模拡大や、製品への地域材・国産材の利用促進等に取組んでまいります。

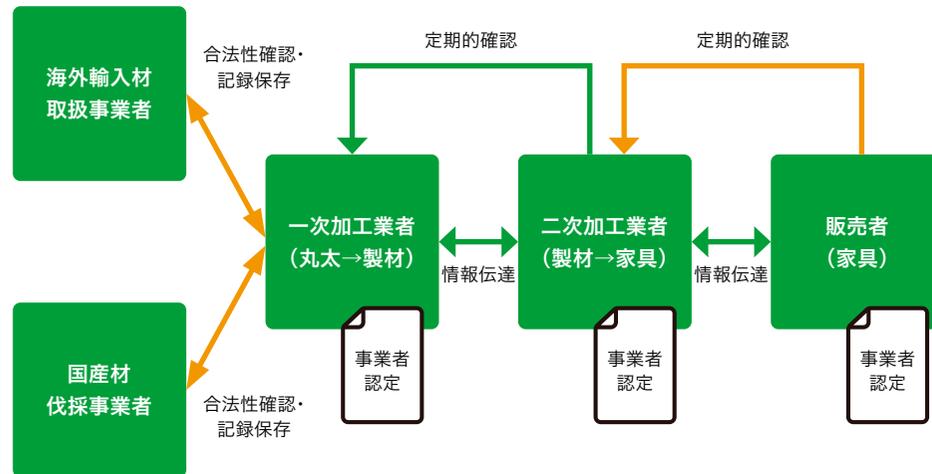


## 持続可能な木材調達

### 基本的な考え方

イトーキグループでは、家具をはじめさまざまな商品で木材を使用しています。木材を使う企業として「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、違法木材排除等の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。

### 木材サプライチェーンのトレーサビリティ



イトーキはサプライチェーンにおいて、家具の「販売者」および製材から家具を製造する「二次加工業者」にあたり、合法木材を取り扱う証明として事業者認定を取得しています。この認定取得のため、イトーキのサプライヤーである一次・二次加工業者に対しては、合法性調査にて事業者認定取得の有無を確認し、未取得の場合は現地調査にて合法性を確認しています。製材を行う一次加工業者が合法性を証明するためには木材取扱事業者による合法性記録が必要であり、これら一連のつながりでサプライチェーン全体のトレーサビリティを確保しています。

### 具体的な取り組み

#### 認証によるトレーサビリティ確保

イトーキでは国際的な森林認証ラベルであるFSC®・PEFCのCoC認証を取得し、認証製品を販売しています。これら認証製品では、適切に管理された森の木が使われ、材料調達から製造、販売までの木材トレーサビリティが確保されています。今後も認証制度を活用することで、生物多様性や社会的影響への配慮に努めます。



The mark of responsible forestry



#### サプライヤーでの合法性調査

イトーキは、木材供給サプライヤーに対し、法令に基づいた木材合法性調査を毎年実施しています。これにより、違法伐採材の調達リスクを回避するとともに、木材調達のトレーサビリティを確保しています。今後もサプライヤーと連携して合法性と事業の持続可能性確保に取り組んでまいります。



トレーサビリティ確保のため、種類の異なる木材を混ざらないように管理 (左から野外での仮置き、室内保管)



## 環境配慮型製品—ものづくり—

### 基本的な考え方

イトーキグループでは、ものづくりにおいて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。製品の企画・設計段階から環境配慮に関する評価を行い、その後の調達・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環境負荷を低減しています。

▶ 詳細はWebサイトをご覧ください

### 具体的な取り組み

#### 環境配慮型製品の定義・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きました。環境課題が年々深刻化する中、これら外部環境の変化に対応するため、環境配慮型製品について当社独自の定義と基準を2024年に見直し、再設定しました。

	Level 1	Level 2	Level Gold
温室効果ガスを減らす		<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
少ない資源で作るリサイクルする	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクルされた素材を使う</li> <li>製品の分解、分別ができる</li> <li>単一素材で構成する</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的な素材や製造方法を使う</li> <li>先進的なリサイクル手法を採用している</li> </ul>
廃棄物を出さない	<ul style="list-style-type: none"> <li>部品交換などにより、棄てずに長く使う仕組みがある</li> <li>過剰な梱包／包装をしない</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的なリユース／リペアの取り組みがある</li> <li>分解の方法が公開されている</li> <li>製造で出る廃棄物が少ない</li> </ul>
有害物質を出さない	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホルムアルデヒドの放散を減らす</li> <li>安全な塗料、塗装方法を使う</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>VOCの排出を減らす</li> <li>FSCなど認証木材を使う</li> </ul>
使うエネルギーを減らす	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品ライフサイクル全体で使うエネルギーを減らす</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>先進的な地産地消の取り組みがある</li> </ul>

● 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

### Level Gold製品の販売

2025年6月、環境配慮型製品の基準「Level Gold」に認定された新世代タスクチェア「Act2」を発売開始しました。座面には、従来のリサイクルが難しいウレタンに代わり、イトーキが開発した100%リサイクル可能な新素材「レスピテック」を採用しています。

▶ Act2



#### ウレタンとの機能性比較

	クッション性	通気性	耐久性	環境適合性
レスピテック	○	○	○	○
モールドウレタン	○	×	△	×

#### 課題と施策

環境配慮型製品の拡大にあたっては「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」要件を、より多くの製品で満たす必要があります。そのため、サプライヤーと協働してCFP<sup>※</sup>算定を進めてまいります。

※CFP (Carbon Footprint of Products) : 商品・サービスのサプライチェーンの各工程で排出される温室効果ガス排出量の指標



# 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「生き活き」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、およびすべ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年に以下「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、人権方針に沿った改善を進めています。

### イトーキグループ人権方針 (項目のみ)

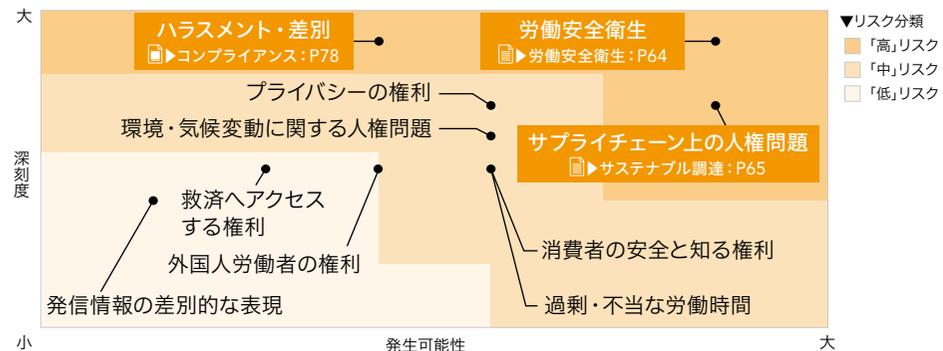
1. 人権の尊重
2. 差別の禁止
3. ハラスメントの禁止
4. 従業員の基本的な権利の尊重
5. 安心・安全への配慮
6. 強制労働および児童労働の禁止
7. 教育の浸透

▶ イトーキグループ人権方針

## 人権リスク評価

2023年に人権リスク評価を行った結果、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。これらは従業員の離職やブランド毀損など、中長期の企業価値にネガティブな影響を及ぼす可能性があるため、全社リスク管理部門と連携し、かかるリスクの防止・低減に努めています。今後もモニタリングを継続しながら適切なタイミングに人権リスク評価を見直し、人権デュー・デリジェンスを強化します。

### 人権リスク評価マップ



## 課題と取り組み

▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22

課題	取り組み例
社員の人権意識のさらなる向上	e-learningでの人権教育の実施、人権尊重ワークショップの実施
人権デュー・ディリジェンスのグループ会社への展開	グループ会社向けの法務研修内で人権教育の研修実施 ▶ グループ・ガバナンス: P75
安心して報告ができる相談窓口の設置および運営	相談窓口の周知により利用者の増加 ▶ 内部通報件数
サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み強化	サプライチェーンとのサステナブル調達の実施 ▶ サステナブル調達: P65

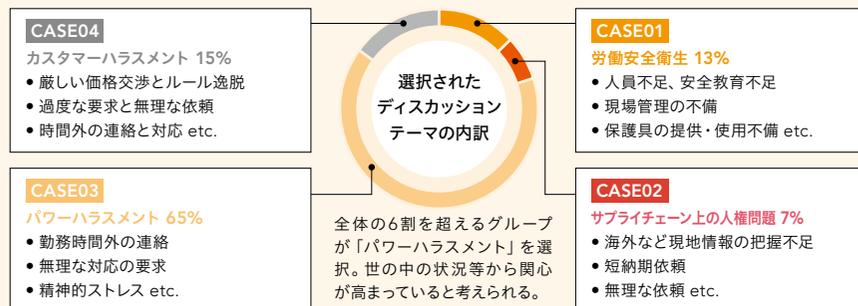
## TOPICS

### 4年目に突入、人権尊重ワークショップの開催

2021年より年に1回、人権に関する意識を高めることを目的に、全従業員を対象に人権尊重ワークショップを開催しています。2024年は、昨今の人権に関するニュースの中から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ました。2024年は389グループ延べ2,574名が参加し、イトーキ社員のほぼ100%が参加しました。\*



\*株式会社イトーキ社員数:2,427名(2024年12月末時点)





## 労働安全衛生

### 基本的な考え方

安全衛生の確保は企業の社会的責任の根幹であり、従業員の健康と安全を守ることが、企業の持続的な発展につながります。適切な安全対策を講じることで、職場環境の向上、労働災害の防止、生産性の向上を実現できると考え、日々の活動に取り組んでいます。

▶ 安全衛生基本方針

### 安全衛生管理体制

イトーキは「人が主役の環境づくり」を掲げ、社員が安全かつ安心して働ける職場環境の整備と、健康の保持・増進に取り組んでいます。安全は企業活動の基盤であるとの認識のもと、労働災害の防止を目的に、安全衛生活動を全社的に推進。各事業場における安全衛生委員会に加え、全社安全衛生委員会を設置し、統一的な方針のもとで取り組みの連携と強化を図っています。



また、同委員会は経営層と現場の橋渡し役としても機能し、安全衛生に関する課題を経営戦略に反映させることで、持続可能で強固な安全管理体制の構築を目指しています。さらに、監査や教育を通じて社員一人ひとりの意識向上を図り、現場主導で安全意識の定着を図っています。

### 課題と取り組み

#### 課題

- 情報伝達のさらなる充実 | リスク認識の差異と安全対策浸透への課題
- 現場の安全意識の定着 | 方針・安全対策の形骸化防止と実効性向上
- 人材育成の拡大 | 安全衛生の知識や経験を持つ人材の育成機会の充実
- 現場と経営層の連携促進 | 適切な人材・資源配置のための連携強化

### 取り組み例

#### 全社安全衛生委員会の設置

全社安全衛生委員会を設置し、全社統一の安全衛生基本方針・取り組みを定めるとともに、従業員が主体的に安全対策に取り組める環境整備を行っています。本委員会の活性化により、効率的で持続可能な安全管理体制の構築を目指します。

#### 安全監査実施拠点の拡大

安全監査の実施対象拠点を、製造現場のある事業場に限らず、営業拠点オフィスやグループ会社まで拡大しています。監査を通じて従業員が各拠点を訪問することで、安全への意識が高まり、安全活動への主体的な取り組みが促進されています。

### 実績データ ▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22



### TOPICS

#### 安全標語・ポスター 初の全社投票!

全社員が参加可能な安全標語・ポスター企画を実施。全社投票により優秀作品を選定し、最優秀作品を次期スローガンとすることで、一体感を醸成しました。

#### 応募総数

安全標語: 404名 (807作品)  
ポスター: 55名 (49作品)

#### 投票総数 352名



社長賞 受賞ポスター



## サステナブル調達

### 基本的な考え方

イトーキグループは、調達活動において社会的責任を果たすべく、環境や人権に配慮したサステナブル調達を、サプライヤーのみならずと連携して推進しています。

### サステナブル調達の推進

イトーキグループは、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の調達方針を掲げています。2019年にはサプライヤー向けに「イトーキグループサステナブル調達ガイドブック」を発行し、サプライヤーにおける取り組みの協力をお願いしています。

- ▶ 調達方針
- ▶ サステナブル調達ガイドブック

### 具体的な取り組み

#### サステナブル調達調査

「イトーキグループ調達ガイドライン」の浸透状況を把握するため、主要お取引先さまを対象に「サステナブル調達アンケート」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。

2024年は51社のお取引先さまに調達アンケートを依頼、41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も含まれます。対応状況把握率は目標85%以上にに対し86.7%を達成しました。

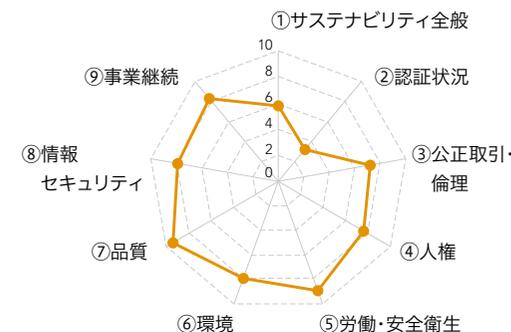
#### イトーキ単体

年度	依頼	回答	調達額比	高リスク
2022年度	84社	75社	66.3%	0
2023年度	153社	141社	80.3%	0
<b>2024年度</b>	<b>51社</b>	<b>41社</b>	<b>86.7%</b>	<b>0</b>

### 2024年アンケート結果

2024年の回答結果からは、「労働・安全衛生」「品質」「事業継続」において高い基準での取り組みが確認されました。「人権」「環境」はサプライヤー間で取り組み状況に差が見られましたが、イトーキではこれらを重要な項目と認識しており、今後取り組みが拡大されるよう促進していきます。回答全体から、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。

#### 設問項目別の平均点



### サプライヤーとの合同発表会

お取引先さまの品質意識の向上のため、品質改善活動の成果を共有する合同発表会を毎年開催しています。相互学習のテーマとして品質向上や供給リスク低減だけでなく、環境負荷低減や人権・労働環境への配慮などサステナビリティ課題への対応も取り入れ、サプライヤーとの持続可能な調達体制の構築を加速させています。



### 課題と施策

中期経営計画のESG戦略に関するKPIの一つとして「人権対応率」を設定しており、この進捗をサステナブル調達調査にてモニタリングしています。社会課題の変化に伴い企業に求められる事柄が高度化する中、今後は特定テーマに関する研修を実施するなど、サプライチェーン全体での対応力強化に努めます。

▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22



## 品質向上の追求

### 基本的な考え方

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・安心を提供するため「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へ反映
- 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

### 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

### 品質方針

企業理念に基づき、以下品質方針を定めています。

「顧客のニーズと社会の期待に応え、感動を分かち合える製品とサービスを提供します。」

- ▶ 企業理念
- ▶ 品質方針

### 品質マネジメントシステム

ISO9001に基づく品質マネジメントシステムにより、お客さま満足の視点で品質管理を行うとともに、常に品質の向上を図っています。イトキグループの品質マネジメントシステムは、その運用に携わる全社員が主体的に関与することが特徴です。また、マネジメントレビューには経営トップが参加し、品質マネジメントシステムへのコミットメントを社内外に明示しています。

### 課題と取り組み

#### 課題

- 品質リスクの予兆管理と再発防止の徹底 (Quality First)
- 顧客視点に立った品質改善サイクルの強化 (Customer First)

▶ 中期経営計画のKPIと進捗: P22

### 取り組み例

#### Quality First 重要クレーム・法令違反のゼロ化

##### ■ 重要工程における品質レベルの維持・強化

製品の安全性と信頼性を支える溶接工程や樹脂成形工程を「重要工程」と定義し、品質の維持・向上に向けた継続的な管理体制を構築しています。

- **特別監査の実施**: 重要工程の品質レベルを定期的に評価・是正
- **技能試験の実施**: 特に製品の安全性に関わる溶接工程に従事する作業者の技能を維持・管理



##### ■ ヒューマンエラーの低減に向けた現場主導の改善活動

品質問題の根本要因の一つであるヒューマンエラーに対し、単なるルール遵守ではなく、現場の「気づき」と「納得」を重視した改善活動を展開しています。

- **自工程作業の大切さを感じる**: 自分の作業の重要性に気づくため、問題対応現場に立ち会いお客さまの声を直接聴く
- **何故その作業が必要かを考える**: マニュアル作業からのマインドを変えるため、作業者も一緒に問題解決を検討



#### Customer First 業界No.1のサービス・経験価値提供を目指し、「顧客」から「ファン」へ

「安全な製品」と「安心できるサービス」をより顧客視点で改善することを目的に【お客さま情報システム】を刷新しました。

##### ▼ 主な改善ポイント

- 【お問い合わせ】をもとに、製品不具合情報を分析し、さらなる品質向上へ
- 【アンケート回答】を通じて生の声を収集・分析し、サービス品質向上へ





## ステークホルダーエンゲージメント

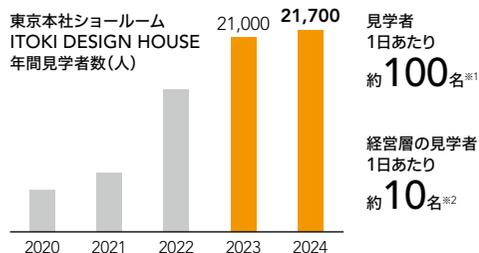
イトーキグループは、お客さま、販売代理店、調達先、株主や投資家、社員とその家族、教育機関、地域社会など、多様なステークホルダーとの対話を大切にしています。日々のコミュニケーションを通じて寄せられる期待やご意見を真摯に受け止め、事業活動に反映させることで、社会に新たな価値を創出していきます。本ページでは、各ステークホルダーとの取り組みをいくつかご紹介します。

	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働体制を構築する	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・投資家のみならず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た次世代育成、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</li> <li>取引先説明会</li> <li>サステナブル調達活動</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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事評価・面談</li> <li>労使協議会</li> <li>ご家族見学会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用活動</li> <li>共同研究</li> <li>産学共同授業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域活動への参加</li> </ul>

マルチステークホルダー方針 バリューチェーン:P8

### Episode01 オフィス・工場見学を通じた対話

商品・サービスを体感いただくため、お客さまにオフィスや工場を見学いただいています。東京本社ショールーム「ITOKI DESIGN HOUSE」の見学者数は2024年も2年連続で2万人を超えました。ショールームだけではなく、工場見学者も年々増加。お客さまやお取引先さまとの対話を通じた気づきを製品・サービス改善に役立て、より良い価値提供に努めています。



※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

### Episode02 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。2024年は「オルガテック東京2024」出展にあわせお集まりいただき、イトーキの未来への働き方への提言を体感いただく場となりました。

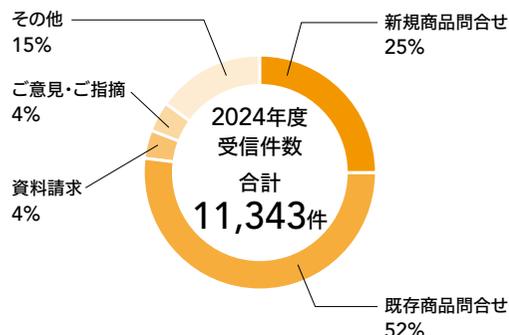


## ステークホルダーエンゲージメント

### Episode03 お客さまとの対話



お客さま相談室では、お客さまの満足と信頼を獲得し、けるよう対応品質の維持向上に努めています。また、お客さまからいただく「声」を社内に展開し、商品・サービスの改善・活用に繋げていく取り組みを行っています。



### Episode04 労使関係の構築



人的資本の価値最大化に向け、従業員の代表である労働組合との対話を重視しています。賃金や一時金の交渉だけでなく、取締役・本部長・各職場の責任者、さまざまなレイヤーで定期的に労働組合との対話を行い、オープンかつタイムリーに従業員の声を経営に反映した職場環境の整備を推進しています。(写真:労使協議会)



### Episode05 高校生の企業訪問受入れ



学生のみなさまにイトーキの企業活動を知っていただくために学生の訪問学習を受け入れています。2024年は、2つの高校から学生を迎え、オフィス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、サステナビリティ活動について紹介しました。今後も未来を担う世代の学びと成長を支援していきます。



### Episode06 地域への貢献



木材や樹脂を製品に使用する企業として地球環境を改善するため、地域の清掃活動などのボランティアを継続的に実施しています。2024年は工場周辺のごみ拾いや琵琶湖や海岸の漂着ごみ拾いを行いました。海岸の漂着ごみ拾いの参加者からは、「マイクロプラスチックの存在を実感し、ものづくりや消費における意識が変わった」などの声が寄せられました。今後も地域に根ざした環境改善活動を進めてまいります。



### イトーキらしいサステナビリティ経営に向けて

イトーキでは、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」をマテリアリティに掲げ、中期経営計画の各種戦略を通じてその実現を目指しています。2024年以降は、社内外取締役によるサステナビリティ・アドバイザリーボードを設置し、経営とサステナビリティの融合を推進。あわせて、環境配慮型基準の運用やSBTi認定取得により、資源循環・脱炭素の取り組みを加速させました。今後もイトーキらしい視点で、持続可能な社会と企業成長の両立に挑みます。

経営企画部 サステナビリティ推進課 課長  
内藤 伸吾



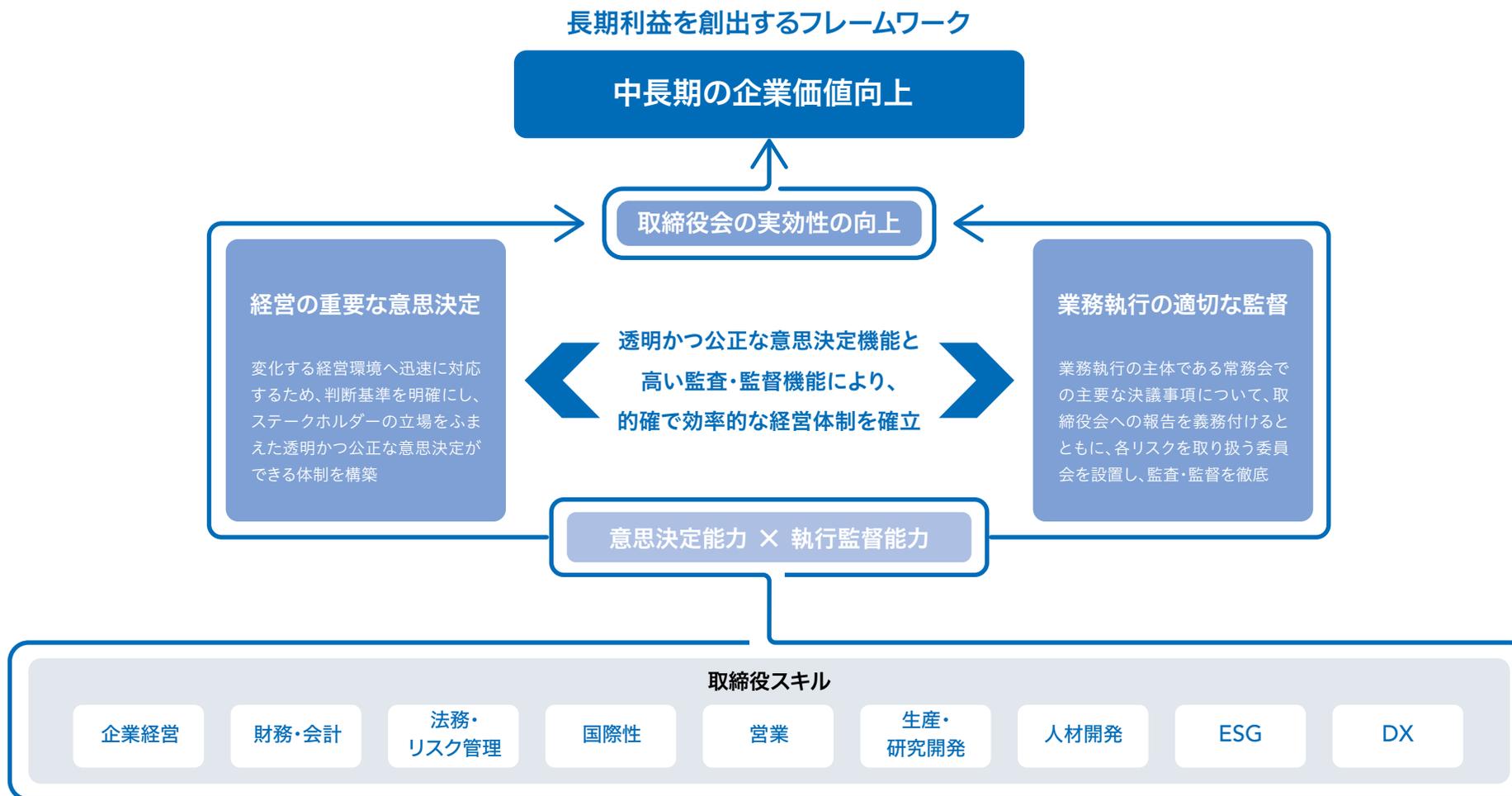


## コーポレート・ガバナンス

### 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。

▶ コーポレートガバナンス基本方針 ▶ コーポレートガバナンス報告書



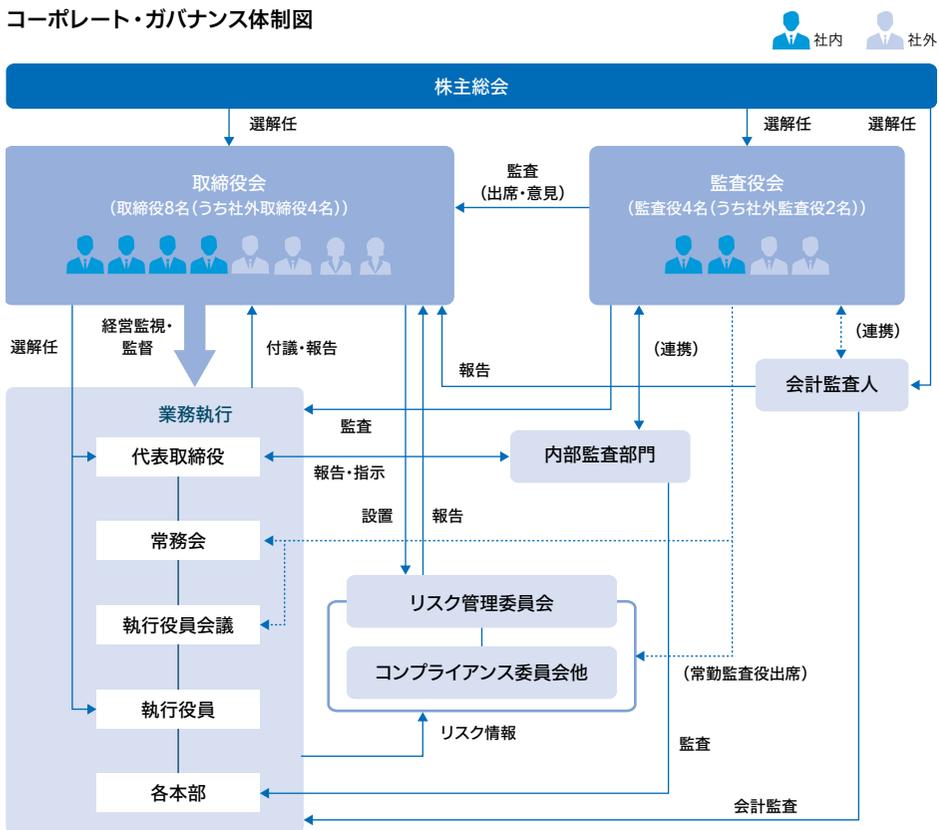


## コーポレート・ガバナンス

### コーポレートガバナンス体制

イトーキは監査役制度を採用し、取締役会において経営の意思決定と業務執行の監督を行っています。取締役会を補完する機能として、常務会・執行役員会議を開催し、重要決裁事項の審議、経営方針の徹底、業務進捗状況の確認などを行っています。また、業務執行の機能強化・経営効率の向上を目的として、「執行役員制度」を導入しています。監査役は、取締役会などに出席し、取締役の業務執行状況を監査し、監査役会は、会計監査人および業務執行部門から独立した内部監査部門と連携し、総合的かつ効率的な監査の実施に努めています。内部監査部門は、計画的に監査を実施することで、グループ全体の内部監査の充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



### 取締役会

2024年度開催回数 12回

イトーキの取締役会は、持続的な企業価値の創出と経営の透明性を両立するため、「戦略的な意思決定」と「客観的な監督」が相乗効果を発揮する体制を構築しています。事業活動に精通し迅速な執行判断を可能とする執行兼務取締役と、高度な専門性と幅広い視点を備えた社外取締役が、それぞれの役割を発揮することで、経営の健全性を維持しながら、機動力ある意思決定にもつなげています。取締役会は原則として毎月1回開催し、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 (年度経営方針の策定、コンプライアンス事案など)
- 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)
- 株主・投資家との対話に関する事項 (半期毎の株主構成・投資者の期待値や課題報告など)

▶ 取締役会議論の詳細(抜粋):P73

### 監査役会

2024年度開催回数 13回

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、定期及び必要に応じて取締役等と意見交換を行っています。

#### 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
- ③KAM (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

▶ 内部統制についての考え方



## コーポレート・ガバナンス

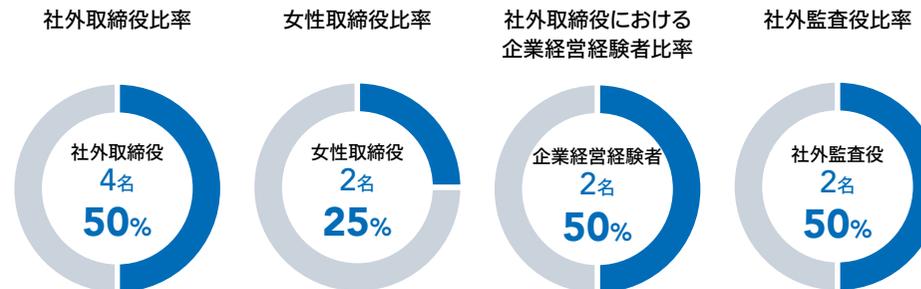
### 取締役の多様性

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ました。また、質の高い議論を行い得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います。なお、社外取締役4名のうち2名は、他社で経営経験を有しており、2名は、行政、教育分野でリーダーシップの経験を有しています。

#### 社外取締役の選任理由

氏名	選任理由
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有しており、当社経営への助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
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、ダイバーシティ推進や人材育成に関する専門的な助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
川寄 靖之	金融機関において長年企業経営に従事した豊富な経験と知見を有しており、企業経営に関する有益な助言・独立的な視点からの監督が期待できるため社外取締役に選任しました。
田中 俊恵	長年にわたり警察行政に携わり、行政全般や大規模組織運営および国内外のリスク管理に関する豊富な経験と幅広い知見を有しており、専門的見地と客観的立場からの助言およびコーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスク管理の一層の強化への貢献が期待できるため社外取締役に選任しました。

また、社外取締役の4名はいずれも、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。



### 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。

#### 【独立性判断基準】

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



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役のスキルマトリックスとスキルの選定理由

イトーキは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的に、経営に必要な知識・経験・能力をスキル項目として選定しています。各分野における高度な専門性や豊富な経験、高い見識を備えた、取締役・監査役が経営を担っています。

また、取締役会の監督機能と多様性をさらに高めるため、「財務・会計」および「法務・リスク管理」の分野において高度な専門性を有する社外取締役を新たに迎え、ガバナンス体制の一層の強化を図りました。

#### 取締役・監査役のスキルマトリックス

	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	人材開発	ESG	DX
取締役	社内	山田 匡通	●	●		●	●		●	
		湊 宏司	●			●	●		●	●
		品田 潤生	●				●			
		山村 善仁	●				●	●		
	社外	似内 志朗	●			●			●	
		坂東 真理子	●		●	●		●	●	
		川崎 靖之	●	●	●	●				
		田中 俊恵			●	●			●	●
監査役	常勤	船原 英二					●		●	
		森谷 仁昭	●	●	●	●	●		●	
	社外	石原 修			●	●		●		
		白畑 尚志		●		●				

#### 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。
人材開発	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、人材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。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役会の実効性評価

イトーキは、コーポレート・ガバナンスを有効かつ継続的に機能させるため、取締役会全体の実効性についての分析・評価を毎年実施しています。具体的には、議事運営や議題設定が適切か等を議論し、評価することで、取締役会の実効性が有効なことを確認しています。さらに今後の取り組みについて課題を特定し、改善対応することで、取締役会の機能向上を図っています。

#### 実施要領

対象者	すべての取締役および監査役
実施時期	2025年1月
実施方法	①2024年度に課題として挙げた項目の取り組み状況レビュー ②課題に対する取り組みを議論し実効性を評価 ③さらなる改善に向けた今後の取り組みを議論

#### 2024年1月に認識した課題への取り組み

2024年度に特定された課題	社外取締役・監査役機能の充実	ESGへの対応	リスク管理のレビュー	人材育成・多様化
2024年度の主な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、6月、8月、9月、12月「取締役・監査役情報連絡会」開催</li> <li>社外取締役の多様化および常勤監査役の体制強化を検討</li> <li>監査機能の強化</li> <li>監査役補佐室を新設し体制を拡充、監査役と監査部門が連携した監査を強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、11月「ESG役員研修」実施</li> <li>2024年10月「サステナビリティ・アドバイザリーボード」発足</li> <li>社外取締役2名と社内取締役1名がサステナビリティについて集中的に議論する場として、原則四半期に一度開催</li> <li>資本コストと株価を意識した経営のさらなる充実</li> <li>決算承認の際に決算補足説明資料を基に議論し開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年4月、8月「リスクマネジメント」報告(取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>2024年12月「リスクマネジメント」年間報告(取締役会、取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>2024年6月、8月、10月、12月(4回)「リスクマネジメント関連事案」報告(取締役会)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2024年9月「多様性の取り組み」報告(取締役・監査役情報連絡会)</li> <li>次世代経営幹部育成プログラム「4Star Academy」の実施</li> <li>女性の管理職候補人材の育成</li> <li>ハノイ工科大学とのパートナーシップ契約締結に基づく採用と育成</li> </ul>

#### 取締役会のさらなる実効性向上に向けた取り組み

- 社外取締役・監査役機能の充実 取締役・監査役情報連絡会のテーマを拡充し、事業領域の実態および最新情報の把握と監督
- 次世代経営幹部育成計画への関与拡充 人的資本、人材育成の観点で教育・研修内容および効果・評価の把握と監督



#### 2024年の取締役会におけるディスカッション抜粋(コンプライアンス強化に向けた対応)

	指示	対応
公正取引委員会からの行政指導(警告)について	<p>【公正取引委員会による調査について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>調査体制を早急に整備し実態を正確に把握して、公正取引委員会に対しては隠さず事実を明確に伝えること。</li> <li>公正取引委員会からの指摘に対しては、真摯に受け止め誠実に対応すること。</li> <li>物流事業に限らずイトーキグループ全体で、公正な取引がされているかあらためて確認すること。</li> </ul> <p>【公正取引委員会からの行政指導(警告)について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>行政指導(警告)を極めて重く受けとめなければならない。これまで進めてきた協力会社との適切な関係構築に向けた取り組みを、さらに強化・徹底すること。また、公正取引委員会から行政指導(警告)の通知を受けたことを速やかに社内外に情報開示するとともに、社内に対しては再教育を実施すること。</li> <li>委託先物流事業者との適正な取引に向けた取り組みが完了次第、公正取引委員会に対して適切に説明および報告を行うこと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンジニアリング本部およびコーポレートガバナンス本部が中心となって、体制を整備し実態把握の調査を実施。公正取引委員会の調査に全面的かつ真摯に協力・対応。</li> <li>タスクフォースを立ち上げ、当社が関わるサプライチェーン全体の取引適正化に向けた取り組みを推進。</li> <li>行政指導(警告)の正式通知書を受領後、速やかにホームページに「公正取引委員会からの行政指導(警告)について」を掲載。同日中に警告内容とその経緯や今後の取り組みの説明と社長メッセージの動画を配信し、全社員を対象にした研修を実施。</li> <li>2025年3月に、委託先物流事業者との取引適正化に向けた具体的な取り組みについて、公正取引委員会に対して進捗報告したところ、いずれの取り組みについても適切な推進と改善が行われており、公正取引委員会への報告は完了としてよい旨のコメントを受領。</li> </ul>
シンガポール子会社における競争法違反について	<p>【シンガポール子会社Tarkus Interiors Pte Ltdの競争法違反について】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkus Interiors社からイトーキへの報告が、遅滞なくなされるように改善が必要。2025年は監査を強化すること。</li> <li>他のグループ会社においても、報告すべき事項が迅速かつ適切に報告されるよう徹底を図ること。</li> <li>再発防止策の徹底を図ること。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2025年2月に、Tarkus Interiors社に対し現地での内部監査を実施。定期的なコンプライアンス研修の実施や四半期に一度、Tarkus Interiors社と国際本部、コーポレートガバナンス本部とでコンプライアンス/リスクに関する定期ミーティングを設定し定例化するなど、グループガバナンス強化に向けた活動を推進。</li> <li>グループ会社コンプライアンス委員会等を通じ、グループ各社とのコミュニケーションの向上を図っている。</li> <li>2025年2月に、Competition and Consumer Commission of Singapore(シンガポール競争・消費者委員会)への制裁金の支払いを完了。</li> </ul>



## コーポレート・ガバナンス

### 役員報酬

取締役（社外取締役を除く）の報酬は、①固定報酬、②業績に連動する変動報酬、③企業価値の持続的な向上と株主のみならずとの価値共有を図ることを目的とする譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）から構成されており、各報酬制度の概要は次のとおりです。なお、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。

報酬の種類	概要
①固定報酬	報酬水準の妥当性を検証し、取締役会で承認された役位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
②変動報酬（業績連動）	企業業績の向上に資するよう役位に応じた金銭報酬を当事業年度の営業利益に連動させ、個人別の成績を加味して算出し支給
③譲渡制限付株式報酬	役位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、役員在籍を条件として支給

### 2024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)	319 (30)	153 (18)	124 (9)	40 (2)	8 (3)
監査役(うち社外監査役)	36 (14)	30 (13)	— (—)	5 (1)	4 (2)
合計	355	183	124	46	12

### 取締役の報酬額改定

取締役の報酬限度額は2001年3月の定時株主総会において、「月額25百万円以内」（ただし、使用人分給与は含まない。）として承認されて以降、変更なく運用を継続してきました。しかし、その後の経済情勢や経済環境の変化により、取締役に求められる責務・役割が一層拡大していることを踏まえ、役員報酬制度の見直しを行い、2025年3月の定時株主総会での承認を得て、取締役の報酬限度額を「月額50百万円以内」（うち社外取締役分は月額10百万円以内。ただし、使用人分給与は含まない。）に改定しています。

▶ 役員報酬: コーポレートガバナンス報告書P11

### 経営人材育成

イトーキでは、持続的な成長と企業価値の向上に向けて、将来の経営を担う人材を計画的に育成しています。

2024年度は、次世代の経営リーダー候補16名を選抜し、「研修」「他者からの学び」「経験からの学び」の3つの観点からなる、次世代経営幹部育成プログラム「4Star Academy」※を実施。研修とともに組織上の重要ポジションへの配置などを通じて、経営層に求められる意識や行動の変革を促し、得た知見を実務に活かしています。

さらに、各本部において将来を担う人材を発掘・登用し、各本部長が自組織のサクセッションプランを策定する準備を進めています。人事部門がタレントマネジメントの観点から支援し、各部門にて優秀人材を積極的に見出し育成することで、経営を担うにふさわしい人材の層を厚くしていきます。

※ ▶ 次世代リーダー育成:P43

### サステナビリティ・ガバナンス

気候変動や人権の対応をはじめとするサステナビリティに関しては、企画部門の取締役常務執行役員が管掌し、その活動内容は適宜常務会で審議・報告され、取締役会による監督を受ける体制となっています。

2024年下期からは、サステナビリティについて集中的にディスカッションする場として社外取締役2名・取締役1名からなる「サステナビリティ・アドバイザーボード」を発足しました。四半期に1度開催され、イトーキのサステナビリティの在り方について議論、忌憚のない提言が行われています。



サステナビリティ・アドバイザーボードメンバー  
社外取締役・似内志朗、坂東真理子、取締役常務執行役員・品田潤生



## コーポレート・ガバナンス

### グループ・ガバナンス

イトーキでは、グループ一体での持続的な価値創造を実現するうえで、グループ各社におけるガバナンス体制の整備・強化を重要な経営課題と位置づけています。グループ経営の高度化を図るため、本社のコーポレート部門を中核とした支援体制を構築し、グループ全体の経営最適化とリスクマネジメント体制の強化を進めています。

#### グループ全体で推進するガバナンス強化の主な施策

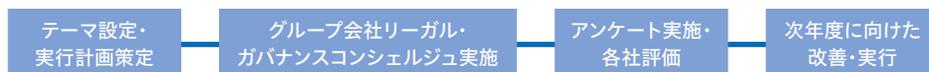
- グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュの運営改善
- グループ会社コンプライアンス委員会を最適化
- リスクマネジメント体制および安全衛生管理体制の向上

### ガバナンス強化の具体的な取り組み例

2011年よりグループ会社向けの法務研修の位置づけとして、経営層および実務関係者などを対象に「グループ会社リーガルコンシェルジュ」を継続的に実施し、法改正情報の提供や規程整備を支援してきました。2024年からは「グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュ」へと発展させて、法務にとどまらず広くガバナンスに関わるテーマに内容を拡充し、グループ各社への浸透を図っています。

#### テーマ例

- 建設業法に関する研修
- ビジネスと人権に関する研修
- コンプライアンス/情報セキュリティ研修
- 環境/ISO14001対応に関する研修



グループ・ガバナンス強化に向け、活動のPDCAをまわしています

これらの継続的な取り組みにより、グループ各社におけるガバナンス意識はさらに高まり、各社の事業特性に応じた独自のガバナンス強化施策の立案と実行が自律的に推進されています。

▶ ガバナンス座談会：特集版P9

### 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。2024年度は、2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（2024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	26	550
非上場株式以外の株式	18	2,660

### 売却銘柄数および連結純資産比率の推移

	2019年	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年
売却銘柄数(株数)	0	12	14	3	5	2
連結純資産比率(%)	6.8	3.9	4.1	3.5	3.8	6.4

### 買収防衛策

イトーキは、2008年より買収防衛策を導入し、直近では2023年の定時株主総会で2026年までの継続が承認されました。しかし、中期経営計画に基づく諸施策を着実に推進し、安定的かつ持続的な成長とコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図ることが、企業価値の向上と株主共同の利益の確保に資すると判断し、2025年2月の取締役会で、有効期間満了を待たず廃止を決定しました。今後も、企業としての信頼性と透明性を高めながら、長期的な価値創造を見据えた経営を実践していきます。



# 役員一覧

▶ 役員の詳しい略歴

## 取締役

代表取締役会長  
山田 匡通



2005年 6月 当社取締役  
2007年 6月 当社代表取締役会長(現職)

所有する株式の数 851,735株  
取締役会出席状況 12回/12回

代表取締役社長  
湊 宏司



2021年 9月 当社入社 顧問  
2022年 3月 当社代表取締役社長(現職)

所有する株式の数 77,673株  
取締役会出席状況 12回/12回

取締役常務執行役員  
(企画本部長)  
品田 潤生



1985年 4月 旧株式会社イトーキ入社  
2023年 3月 当社取締役常務執行役員企画本部長(現職)

所有する株式の数 16,951株  
取締役会出席状況 12回/12回

取締役常務執行役員  
(人事本部長)  
山村 善仁



1990年11月 旧株式会社イトーキ入社  
2025年 3月 当社取締役常務執行役員人事本部長(現職)

所有する株式の数 18,811株  
取締役会出席状況 —

社外取締役  
似内 志朗



2019年 5月 ファシリティデザインラボ代表(現職)  
2020年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 8,000株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外取締役  
坂東 真理子



2016年 7月 昭和女子大学総長(現職)  
2023年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 4,296株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外取締役  
川崎 靖之



2021年 4月 SMBC日興証券株式会社代表取締役会長  
2025年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 0株  
取締役会出席状況 —

社外取締役  
田中 俊恵



2023年 8月 警視庁副総監  
2025年 3月 当社取締役(現職)

所有する株式の数 0株  
取締役会出席状況 —

## 監査役

常勤監査役  
船原 英二



1982年 4月 株式会社伊藤喜工作所(現株式会社イトーキ)入社  
2024年 3月 当社常勤監査役(現職)

所有する株式の数 33,902株  
取締役会出席状況 9回/9回

常勤監査役  
森谷 仁昭



2011年 1月 当社入社 執行役員管理本部副本部長  
2025年 3月 当社常勤監査役(現職)

所有する株式の数 44,203株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外監査役  
石原 修



1997年 4月 TMI総合法律事務所パートナー(現職)  
2023年 3月 当社監査役(現職)

所有する株式の数 2,172株  
取締役会出席状況 12回/12回

社外監査役  
白畑 尚志



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(現職)  
所有する株式の数 2,420株  
取締役会出席状況 12回/12回



## リスクマネジメント

### 基本的な考え方

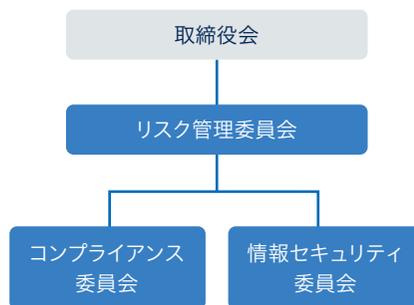
イトーキグループでは、事業活動全般にわたって生じ得るさまざまなリスクを想定した対策を立て、リスクの発生頻度や影響の低減を図るなど、適切な管理を行うとともに、万一発生した場合の被害・損害の極小化と再発防止のためのリスクマネジメントに取り組んでいます。

### 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、コンプライアンス委員会、情報セキュリティ委員会と連携をとり、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、主管部門に具体的な対策を指示します。

また、同委員会の取り組みに関して取締役会に報告することで社外取締役や監査役を含めた経営層による監督を行っています。



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。



また、定期的に現場部門へのヒアリングを行う等の情報収集を行うとともに、グループ会社を含めた各現場部門の自律的なリスクマネジメント活動の確立・定着と“リスク感度”向上をねらい、外部の有識者の支援も受け、より実効性の高い全社的リスクマネジメントへと見直しを図っています。

グループ会社各社においても、グループ会社を標的としたサイバー攻撃への対応をはじめ、リスクマネジメントの取り組みや報告体制の整備を進めています。これらの取り組みにより、イトーキグループ全体としてのリスクマネジメントの強化を図っていきます。

### 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

#### 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います。

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。

#### 事業継続に向けた取り組み (BCP)

地震災害を含むオールハザード型のBCP対応を見据え、マニュアル等の見直しを図るとともに、2024年11月13日には、南海トラフ地震および首都直下地震を想定した、BCP初動対応訓練を実施しました。

BCP対応における実効性検証と、課題抽出を定期的に行うことで、事業継続力の強化に努めています。





# コンプライアンス

## 基本的な考え方

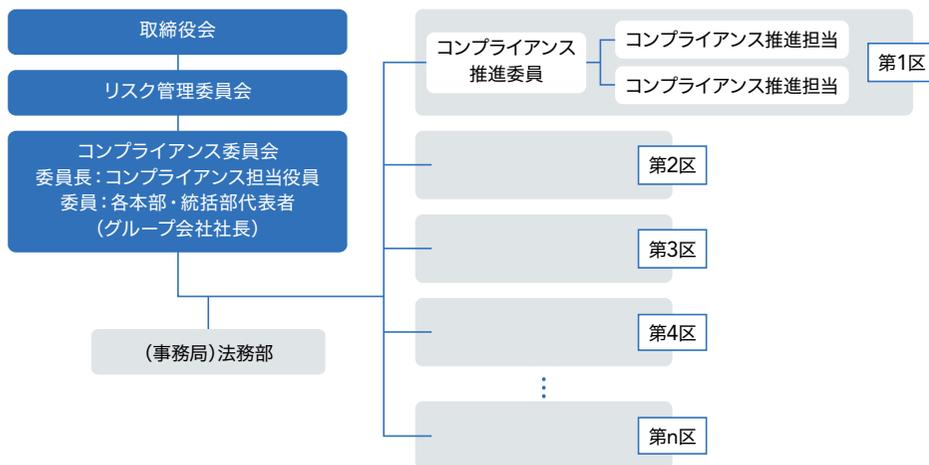
イトーキグループでは、コンプライアンスは、法令順守や社内規則の遵守のみならず、公正な事業推進を実践するための最重要の要素とらえています。イトーキの企業理念の一つである「正しい商道に徹し、勤勉と努力を惜しまない」の下、コンプライアンス推進体制を構築し、グループの全役員・従業員のコンプライアンス意識の強化に積極的に取り組んでいます。

## 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、「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会は2024年度には3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



📄 ▶ コンプライアンス対談：特集版P7

## コンプライアンス強化に向けた取り組み

### 各種指針の制定

イトーキグループでは、公正取引委員会より2023年11月29日に公表された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に基づき、イトーキの企業理念に定める「正しい商道に徹し」の精神の下、発注者として適切な労務費の転嫁を着実に推進するため、次の5項目を定め指針化しました。

- ①受注者のみなさまとの取引価格の適正化を意識します。
- ②価格の根拠として提示される公表資料を尊重します。
- ③受注者のみなさまと定期的に労務費の転嫁について協議の場を設定いたします。
- ④労務費の転嫁を求められた場合には誠実に協議に応じ、労務費の転嫁を求められたことを理由に不利益な取り扱いはいたしません。
- ⑤価格交渉の記録を適切に作成し、受注者のみなさまと共有します。

加えて、物流コンプライアンスの徹底を図るため「物流コンプライアンスに関する独占禁止法等の遵守に係る行動指針」を制定しました。これらの指針に基づき、コンプライアンスに関する取り組みを着実に推進します。

### 海外グループ会社とのコンプライアンスミーティングの開催

2024年より海外グループ会社のコンプライアンス意識向上を目的に、主要なグループ会社であるシンガポール法人のTarkus Interiors Pte Ltd と、定期的なコンプライアンスミーティングを開催しています。シンガポール法弁護士および、シンガポールで業務を行っている日本人弁護士のアドバイスを得て、イトーキグループ行動指針の理解向上などを図っています。

### ハラスメント防止の強化

ハラスメントを未然に防止し、従業員の個人としての尊厳を守り、職場秩序の乱れや業務への支障を予防するため、2024年度は全国にある工場で働く従業員をメインに、計21回に及ぶハラスメント研修を、一般職向けと管理職向けに分けて実施しました。さらに、イントラネットなどでの情報発信を継続的に実施しています。