

統合報告書

integrated report 2026

We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

Creating Value that Exceeds the Cost of Capital
Generating returns above the cost of capital is the starting point of
our management approach.
By strengthening profitability, capital efficiency, and growth investments,
we aim to achieve sustainable corporate
value creation while delivering long-term returns to shareholders.



CONTENTS

コアバリュー

『明日の「働く」を、デザインする。』を
理解共感し、行動もできている状態
にするための組織の
役割、価値観、強み

P07 コアバリュー

P11 経営戦略と融合した人材戦略

AI

AIを経営と事業の中心に据え、
価値創造のあり方そのものを
変えていく

P15 AIの取り組み

P19 新中期経営計画の方向性

ガバナンス

経営のスピードを高めるために、
ガバナンスを変える。
ガバナンスの本質は
サクセッション

P30 社外取締役メッセージ

P33 取締役会議長メッセージ

P34 指名・報酬委員会議長メッセージ

企業価値の源泉は何か。人が共感する価値観か、

AIによる変革か、それを支える信頼か

イトーキは今、コアバリュー・AI・ガバナンスを起点に次なる成長へ挑む

想いと戦略が交差する、未来への一冊

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

本冊子は、「イトーキ統合報告書2026」の特集版です。

本特集版では、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、企業価値向上の源泉となる「コアバリュー」、競争力を高める「AI」、そして持続的成長を支える「ガバナンス」を軸に、イトーキの変革と挑戦の現在地をお届けします。経営陣の言葉を通じて、次なる成長を見据えた価値創造ストーリーをご覧ください。



▶ 本編はこちら



▶ イトーキの会社紹介動画

P03 ビジョン・ミッション・バリュー

P04 当社の未来設計図

P05 トップメッセージ

P07 コアバリュー

P11 経営戦略と融合した人材戦略

P12 女性活躍推進コミュニティ SPLi

P13 ポジティブエナジャイザー

P15 AIの取り組み

P19 新中期経営計画の方向性

P23 各セクションのキーマンが語る
長期ビジョン

P25 イトーキのものづくり

P27 LAB-WORK INTEGRATORへ

P29 共創が生み出す、新たな循環価値

P30 社外取締役メッセージ SUSTAINABILITY

P31 取締役執行役員メッセージ GOVERNANCE

P32 社外取締役メッセージ COMPLIANCE

P33 取締役会議長メッセージ

P34 指名・報酬委員会議長メッセージ

P35 財務資本戦略メッセージ

P36 社外取締役 財務資本戦略

Vision Mission Value

ビジョン・ミッション・バリュー

Vision Statement

人も生き活き、地球も生き生き

Vibrant People, Beautiful Planet.

私たちは、生き生きと持続する美しい地球と、
そこで生き活きと活動する人びとが、互いに作用しながら織り成していく、
躍動感ある未来を求めて企業活動を行っていきます。
私たちは、活動の全ての領域において徹底的な環境配慮を続け、
人びとの多様な価値観を受容する寛容さを持ち、
創造的で豊かな、活力ある社会の実現を目指していきます。

イトーキのすべての経営活動の起点にあるのが、
ミッション『明日の「働く」を、デザインする。』です。
働く環境や働き方が大きく変化する中で、
イトーキは「人」を中心に据え、心身の健康、生産性、創造性、
そしてイノベーションの創出を支える「働く」のあり方そのものに向き合ってきました。
このミッションは、事業領域の選定、研究開発、空間・
サービスの進化といった成長戦略の根幹を成す考え方です。
その先に掲げるビジョン「人も生き活き、地球も生き生き」は、
ミッションの実践を通じて実現を目指す社会の姿であり、
イトーキはこのミッションを軸に、持続的な価値創造と中長期の成長を推進していきます。

Mission Statement

明日の「働く」を、デザインする。

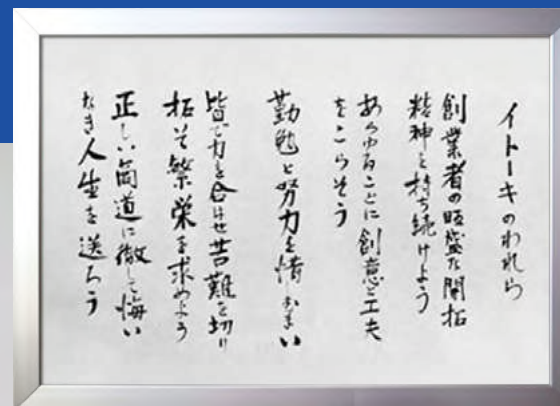
We Design Tomorrow. We Design WORK-Style.

私たちは、心と身体の健康を維持し、高い生産性を実現しながら、
力強い創造性を発揮し、そして価値あるイノベーションを生み出していく、
そういった、人びとの「働く」という活動を支援していきます。
私たちは、常に「人」を中心に据えた思考を持ち、
明日へとつながる、新鮮で価値ある、充実した「働く」をデザインし、
お客さまの働く「空間」「環境」「場」づくりを実践していきます。

▶ 行動規範はこちらをご覧ください

企業理念「イトーキのわれら」

- 1 創業者の旺盛な開拓精神を持ち続けよう
- 2 あらゆることに創意と工夫をこらそう
- 3 勤勉と努力を惜しむまい
- 4 皆で力を合わせ苦難を切り拓いて繁栄を求めよう
- 5 正しい商道に徹して悔いなき人生を送ろう



1964年 社訓「イトーキのわれら」制定

2026年、コアバリューを議論する中で、私たちは改めて企業理念「イトーキのわれら」を見つめ直し、1964年に制定された当時の姿へ原点回帰しました。
これは過去に戻るためではありません。
未来に向かうために、変わらない価値を改めて胸に刻みます。

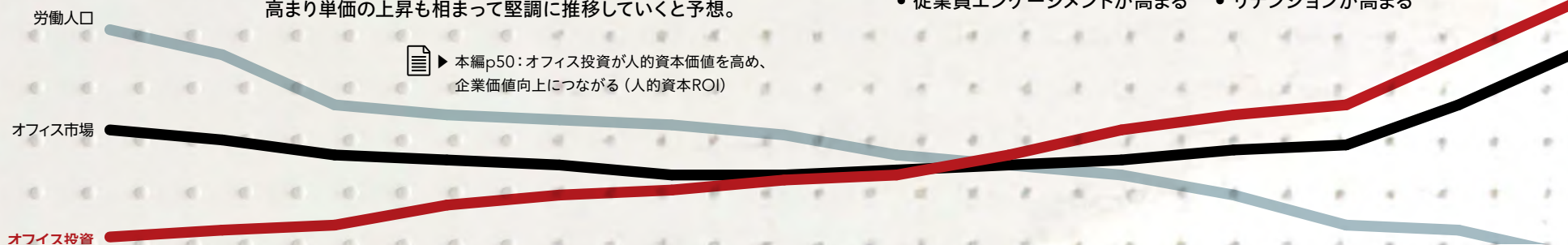
当社の未来設計図

ビジネス環境

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



▶ 本編p50: オフィス投資が人的資本価値を高め、
企業価値向上につながる (人的資本ROI)



企業のオフィス投資への意識変化： オフィス投資は人的資本経営にインパクトをもたらす

企業の経営者層の意識

- 従業員の生産性が向上する
- 従業員エンゲージメントが高まる

従業員の意識

- ウェルビーイングが向上する
- リテンションが高まる

未来のビジネス環境を見据えたアイデア&打ち手

現在

第1の柱におけるアイデア&打ち手

第2の柱におけるアイデア&打ち手

イトーキに
どんな優位性が
あるの？

空間デザイン力

オフィス空間デザイン
提案件数

3,000件
(年間)

オフィス投資の
具体的効果は？

リクルーティングに
効果

インターンシップ応募率
改修前→改修後

+50%

顧客の
どんな課題を
解決できるの？

労働生産性向上へ
寄与

エンゲージメントスコア
スコア「誇り」

81.9%

オフィス投資は
ビル竣工時が
多いのでは？

リニューアルを
ターゲット



リニューアルって
小さい案件が
多いのでは？

自社ビルを
ターゲット



リニューアルの
案件で、自社ビルと
テナントビルでは
収益性の違いは
あるの？

テナント<自社ビル



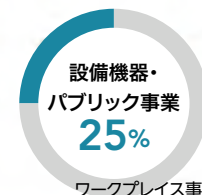
そうはいつでも
日本市場は
シュリンクする
のでは？

データビジネスに
注力 (Office3.0)



イトーキには
オフィス家具に続く
第2の柱となる
ビジネスはあるの？

設備機器・
パブリック事業





President's message

トップメッセージ

AIと人の力で
価値創造を革新し
次なる成長へ挑む



Koji Minato

湊 宏司

代表取締役社長



「誇り」が成長を加速する

私は業績と同じくらい、社員のエンゲージメントスコア（ES）を重視しています。誇りを持って働く社員がいなければ、良い仕事も、良い成果も生まれないと信じているからです。2019年に40%まで落ち込んだESに対し、社長就任以来、全国でタウンホールミーティングを重ね、現場の声を起点とした改革を進めてきました。その結果、「イトーキで働くことに誇りを持っている」と答える社員は80%を超えています。2026年度はES目標を85%に設定しました。その象徴的な取り組みが、全社イベント「FULL of ITOKI」です。全国のみならず、海外からも社員が集まり、コアバリューを軸に仕事への誇りや挑戦を語り合いました。業績向上も構造改革も、それを成し遂げるのは「人」です。エンゲージメントを高め、互いの強みを活かし合う組織をつくるのが、私の大事な役割のひとつです。

AIカンパニーへ

私は2026年年初、全社員に「イトーキはAIカンパニーになる」と発信しました。その前提となるのが、2025年度に実現した基幹システム（ERP）の刷新です。設計、調達、生産、販売、物流、会計のデータが一気通貫でつながり、意思決定に活用できる「AI-Ready」の状態になりました。すでに設計領域ではAIを活用し、検証業務の効率化を進めています。また、「Office3.0」ではデータ・センシングやAIを活用したサービス開発を進めており、2026年末にはAIエージェントのローンチも予定しています。イトーキが目指すのはAIそのものをつくる企業ではなく、AIを経営と事業の中心に据え、変革をリードする企業です。人を中心に据えながら、AIと協働する経営と働き方のモデルをつくっていきます。

次代を見据えたガバナンス

企業が持続的に成長するには、取締役会に適切な緊張感が欠かせません。そのため2025年度から社内取締役と社外取締役を同数とし、財務やガバナンスに専門性を持つ人材を迎え、モニタリング機能を強化しました。また、企業価値を左右するテーマに取締役会が十分な時間を使う体制へと変革を進めています。さらに、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会を設置し、公平性と透明性を高めています。サクセッションについても重要な経営課題と位置づけ、すでに後継候補者を選定しています。信頼される会社であり続けるために、次代を見据えたガバナンスの高度化を進めていきます。

次なる飛躍への準備は整った

2021～2023年は赤字からの脱却に取り組む「ホップ」、2024～2026年は利益成長の土台を築く「ステップ」の期間でした。そして2027～2029年は、いよいよ「ジャンプ」のステージです。構造改革によって飛躍への土台は整いました。次期中期経営計画の中核となるのは、「AIカンパニー」への進化です。AIを経営と事業の中心に据え、価値創造のあり方そのものを変えていきます。この変革はワークプレイス事業だけでなく、設備機器・パブリック事業にも広がっていきます。さらに設備機器・パブリック事業については、収益性改革を加速し、第2の成長エンジンとして確立していきます。企業価値の向上に向け、次の成長ステージへ挑戦していきます。

 ▶ トップメッセージ全文はこちら

 ▶ 日経CNBC「トップに聞く」



Saeko Kawashima

川島 紗恵子

執行役員
コーポレート
コミュニケーション本部
本部長

CORE VALUE of ITOKI

共感と信頼が企業価値を支える

コーポレートコミュニケーションの役割は、単なる「情報伝達」機能ではありません。経営戦略を実現し、企業価値を高めるための重要な経営機能のひとつだと捉えています。

コーポレートコミュニケーション本部が目指しているのは、『明日の「働く」を、デザインする。』というイトキの存在意義や戦略を、さまざまなステークホルダーのみなさまと共有し、共感と信頼を基盤とした企業価値向上につなげることです。

当社ではインターナルコミュニケーション、メディアコミュニケーション、IRを同一本部内に集約し、一貫したストーリーでシームレスに運用しています。社内にミッションや価値観が共有され、それらが社員の行動として表れる。その行動がお客さまへの価値提供やブランド体験となり、社外へ伝わる。そして、ブランドへの信頼や成長への期待が投資家や社会からの評価につながる。この循環を生み出し続けることこそ、コーポレートコミュニケーションの最終目標と考えています。

私は、この循環の中で育まれる共感や信頼、愛社精神の強さといった情緒や意識面の力強さを「エモーショナルキャピタル」という企業における重要な資本のひとつと捉えています。財務指標では測れなくても、企業に対する愛着や信頼は確実に積み上がり、中長期的な企業価値を支える力になります。

行動変容は理解から実践段階へ

私たちは今、理念や経営戦略を「理解する段階」から、日々の行動として「実践する段階」へステップアップしようとしています。当社はこの数年で大きく変わりました。業績がV字回復し、「いい会社になった」と感じている社員は多いと思います。ただ、本当に大切なのはそこから先です。会社の変化を受け止めるだけでなく、それぞれが自分事として「いい会社」であり続けるための行動に移していかなければいけません。そのときに重要になるのがコアバリューです。単なるスローガンではなく、社員が判断に迷ったとき、「自分たちは何を大切にするのか」を示してくれる部門ごとの共通言語です。

インターナルコミュニケーションの真の目的は、社員の共感を醸成し、エンゲージメントを高め、行動変容を促し、組織変革を事業成果につなげることです。その原動力となるのがコアバリューです。一人ひとりが「自分に何ができるだろう」と考え、自ら行動することで、会社はさらに前へ進んでいきます。私は常に「あなたの番ですよ」という気持ちで、社員が一步を踏み出すきっかけとなるインターナルコミュニケーション施策を心掛けています。



全部署でコアバリューを宣言

イトーキで働くことの意義を考える機会にしてほしいという思いから、全社員の半数を集めた「OUR ITOKI OUR STORY」を2024年に開催し、所属部署の紹介だけでなく、登壇する一人ひとりに「どのような想いを持ってチャレンジしているのか」を語ってもらいました。続く2025年には、「MY ITOKI MY STORY」をテーマに、「自分にとってのイトーキとは何か」「自分にとって働くとは何か」を見つめ直す取り組みを推進しました。

さらに、各部門が自分たちのコアバリューを定め、全社員の前で宣言する取り組みとして、2026年7月に「FULL of ITOKI」を開催しました。企画段階では「コアバリュー屋台」と呼んでいたこともあり、単なるお祭りのような発表会にならないかという不安もありましたが、実際にはどの部門も真剣そのものでした。自分たちの役割や存在意義と向き合い、何度も議論を重ねたコアバリューを披露していました。

例えば、エンジニアリング本部のブースでは「Anchor's pride」というコアバリューを掲げていました。最終工程を支える存在としての誇りと責任感が、その一言に凝縮されています。これまでは、変革の必要性を理解することと、自分事として行動することの間にまだギャップがありました。しかし今回のイベントを通して、各部門が理念や戦略を受け取るだけでなく、自ら解釈し、自分たちの言葉として表現する姿に、組織変革への確かな手応えを感じました。

こうした社内イベントの企画の一方で、PR・企業広告、IR、ショールーム運営などコーポレートコミュニケーション本部の仕事は多岐にわたります。ただ、「私たちの存在意義は何か」と問われたら、私はシンプルに「イトーキが好きな人を増やすこと」と答えています。ですから、コーポレートコミュニケーション本部のコアバリューも「コミュニケーションを設計するプロ集団としてステークホルダーに“愛されるイトーキ”を伝え続ける」としています。

インターナルコミュニケーションを企業価値に接続する

コアバリューが現場で実践されれば、提案力や顧客体験が向上し、新しい価値の創出や信頼関係の強化につながります。つまり、インターナルコミュニケーションは最終的にブランド構築そのものであり、「働くをデザインする企業」というブランドポジションの確立を支える重要な基盤となります。イトーキは単にオフィスをつくる会社ではなく、働く環境をデザインする、働く体験をデザインする、働く未来をデザインする企業として、ステークホルダーのみなさまから選ばれ続ける存在になりたいと思っています。

一方で、株主・投資家のみなさまの評価軸も変化しています。財務情報だけでなく、人的資本や企業文化、組織の強さといった未財務面にも注目が集まるようになりました。そのため、業績を伝えるだけでなく、「なぜイトーキは持続的な成長ができるのか」という企業価値創造ストーリーを示していく必要があります。社員の行動や企業文化、事業の価値がどのように成長へつながるのかを発信するとともに、「働くをデザインする企業」としての独自性を明確に示し、資本市場での企業価値向上につなげていきます。

ステークホルダーごとに関心や期待する価値は異なります。株主・投資家、メディア、顧客、社員、それぞれの視点に合わせてイトーキの価値を翻訳し、伝えていく。そして、その先で行動につながってこそ、コミュニケーションは価値を生み出します。株主・投資家であれば投資判断、メディアであれば情報発信、顧客であれば製品やサービスの選択。そうした行動を後押しし、イトーキへの共感や信頼を広げていきます。

こうした経緯から、次期中期経営計画では、コミュニケーションを「理解促進」から「行動変容と価値創造」へ進化させます。コアバリューの定着と体現、AI時代に対応した変革マインドの醸成、グループ全体への浸透と一体感の強化、ブランドストーリーの強化、人的資本価値の可視化と発信、そしてインターナル・エクスターナル・IRのさらなる統合的な運営。この6つを重点テーマとし、企業文化とブランド、企業価値を連動させるコミュニケーションモデルの構築を目指します。



イトーキの総合プロデューサーでありたい

当社には「正しい商道に徹して、悔いなき人生を送ろう」という創業の精神があります。私は、経営と社員、両方の声が集まる立場にいるからこそ、「商道」あるいは「社会の常識」という外部の判断軸を大切にしています。その上で、経営が描く未来、事業が生み出す価値、そして社員一人ひとりの挑戦をつなぎ合わせ、イトーキらしい魅力を社会に伝え、共感と信頼の輪を広げていく。その全体戦略を考え、形にしていくことが私の使命だと思っています。

私は、社員の行動が組織文化をつくり、ブランド価値となり、最終的に企業価値へと結実していく。その流れを生み出し続ける「イトーキの総合プロデューサー」であり続けたいと思っています。これからも「愛されるイトーキを伝え続ける」を実践しながら、イトーキの企業価値向上に貢献していきます。

営業本部

営業(地方)

営業(首都圏)

イトーキの“ど真ん中”の
営業部隊としてお客様の
ベストパートナーになる

商品開発本部

幅広い専門性を
もった
クリエイティブな
集団として
未来を実装する。

設備機器事業本部

Challenging Innovators

～一人ひとりが挑戦し続ける組織～
として専門領域の
“働く”と“未来”を切り拓く

エンジニアリング本部

バリューチェーンの
“アンカー”として一致団
最高の価値をお客様に届けるた
進化し続ける
“プロフェッショナル集団”になる

スタッフ

セールスコーディネーターとして
顧客志向×戦略企画×業務品質で
営業活動を加速・創造する

人事総務本部

Web事業統括部

進化する「働く」と「学ぶ」に応える

デジタルイノベーター
としてお客様に感動のイトーキ体験を
お届けし、選ばれ続ける存在になる。

海外市場に
挑み続ける
開拓者として
ITOKIを誰もが認める
グローバル企業にします。

As pioneers continually challenging
the global market,
we lead ITOKI to become
a globally recognized company.

国際本部

品質保証本部

高いレベルの安心と
信頼を提供し続ける
スペシャリストのチームとして
イトーキの“ファン”
を創造し続けます。

経営企画本部

イトーキ
グループの
ヘッドコーチ
として明日のその先の
勝ち筋を見据え、
伝え、繋ぎ、走る

DX本部

会社の未来を創る
部門として
安心・安全・安定な
IT環境を提供し、
新たな価値創出と
業務効率化を
推進する

明日の「働く」を、デザインする。

コンサルティングセンター

Workstyle Design Firmとして
としてオフィス・運用・マインドすべてを
チューンナップし、次世代のワークスタイルを
生み出し続ける

デザインセンター/ワークスタイルデザインラボ/デザイン管理室

Workstyle Design Firmとして
オーダーメイドのワークプレイスを
デザインし続けることでその先の「働く」の
トレンドを創造する

ソリューション事業開発本部

チーム
「OFFICE 3.0」
としてデータとAIで
「働く」の世界標準をつくり、
業界のビジネスモデルを
変革する

生産再編PJ/生産統括部/生産DX統括部

次世代モノ作りへ導く各領域の
プロフェッショナル集団として

人、技術、ITインフラの
土台を創ります

商品統括部/第2開発設計統括部

あらゆるジャンルの商品を開発・調達する部門として
お客様の笑顔のために
価値を創り、つなぎ、
タイムリーに届ける

生産本部

関西工場/第1開発設計統括部

イトーキのマザー工場
としてお客様の喜びとイトーキの
プライドを作り出します

中央研究所

10年後の世界線を
引き続けるものとして
モデリングする

日本全国、各地域の
イトーキの顔
“
しあわせを、ともに築き上げる

人・組織・経営をつなぎ、明日へと導く
プロフェッショナルパートナーとして
職場・制度・文化が
つながり、挑戦し続ける
“未来志向の会社”を創り出す

ワークスタイルデザイン本部

コーポレート
コミュニケーション本部

コミュニケーションを設計する
プロ集団として

ステークホルダーに
“愛されるイトーキ”
を伝え続ける

コーポレート
ガバナンス本部

一人ひとりが
安心して
挑戦できる
環境をつくる

イトーキをリスクから守り、
仕組みを整え、業務を正し、
お客様の声を聴き、
発展を支えるプロ集団として



関東第1工場/関東第2工場
独自技術による差別化で、
イトーキの信頼を
モノづくりで支える工場
として唯一無二の
価値と感動を
提供するために、
技術力とチームワーク力を
駆使し、個人と組織がともに
成長しあう工場を実現する

飛躍的な成長に向け、人的資本を磨き上げる

HUMAN RESOURCES STRATEGY of ITOKI

Yoshihito Yamamura

山村 善仁

代表取締役副社長
人事総務本部長

人的資本は価値創造と競争力の源泉

私は、人的資本経営とは経営戦略そのものだと考えています。当社は製造業ですが、お客さまに提供しているのは単なる製品ではありません。私たちは「働く環境」を創り、お客さまの生産性や創造性を高めています。そして、「イトーキにお願いしたい」と選ばれる理由も、最終的には社員一人ひとりの力にあります。

だからこそ、人的資本は価値創造と競争力の源泉です。企業の成長は人の成長なくして実現できません。人への投資こそが企業価値向上の原動力だと私は確信しています。

エンゲージメントの先にある行動変容と成果

近年、社員エンゲージメントは着実に向上してきました。しかし私は、エンゲージメントスコアそのものを目的にはしていません。スコアが上がったからといって、「よかった、ばんざい」で終わる話ではないからです。本当に重要なのは、その先です。

社員が自ら考え、自ら行動し、仲間と協働しながら成果を生み出していく。その原動力がエンゲージメントです。

仕事や組織を自分事として捉え、「自分は組織やチームに何を貢献できるか」を考える。その行動変容が個人と組織を成長させ、事業成果へとつながっていきます。

事業成果によって生まれた利益は、人材やIT・AI、設備への投資へ還元される。

その投資が新たな成長とエンゲージメント向上を生み出していく。

私が目指しているのは、そんな「正のスパイラル」です。

個人から組織へ。 新たな成長ステージへ

今回、各部門で「自部門のコアバリュー」を創り上げる取り組みを進めました。自分たちは何のために存在するのか。誰にどんな価値を届けるのか。その議論を重ねる中で対話が生まれ、組織の一体感が高まっていく。私は、エンゲージメントが次のステージに入ったと感じています。

AI時代の人的資本経営を 進化させる

次期中期経営計画は飛躍を目指す「ジャンプ」のステージです。これまでの取り組みを成果へ結び付けるため、私は二つの課題を重要視しています。

一つ目は、AI時代に対応した人的資本経営です。AIを活用して生産性を高めるだけではだめで、AIを使いこなし、新たな価値を創造できる人材を育成こそ、真の競争力につながると考えています。

二つ目は、人材データを活用した人材マネジメントの高度化です。一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出し、育成・配置・登用の精度を高めることで、人材価値の最大化を図ります。

また、設備機器事業や新たな成長領域を支えるプロフェッショナル人材の育成、次

世代リーダーの育成も重要なテーマです。

会社は社員に挑戦と成長の機会を提供し、社員はその挑戦を通じて会社へ価値を還元する。私は、会社と社員は対等なパートナーであり、ともに切磋琢磨しながら成長する関係であってこそ、持続的な成長を実現できると信じています。

組織も変わるし、 人も変わる

変革を進める一方で、変えてはいけなものもあります。

コアバリューを議論する中で、私たちは改めて企業理念「イトーキのわれら」を見つめ直し、1964年に制定された当時の姿へ原点回帰しました。

これは過去に戻るためではありません。未来に向かうために、変わらない価値を再確認するためです。

「旺盛な開拓精神」「創意工夫」「勤勉と努力」「皆で力を合わせること」「正しい商道」。これらは時代が変わっても揺らぐことのないイトーキのDNAです。

私たちは常に問い続けています。何を変え、何を守るのか。その答えを探るとき、立ち戻る場所が「イトーキのわれら」です。

私自身も、多くの出会いや経験を通じて成長してきました。だからこそ信じています。

「絶対に、人は変われる」。原点を大切にしながら変化を恐れず、人と組織の可能性を信じ続けること。それが、イトーキグループの次なる飛躍につながると確信しています。



▶ 経営戦略と融合した人材戦略：本編P41-50

▶ 人的資本ROI：本編P50



井上 雅代

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

桐村 和海

営業本部 法人営業統括部 法人第三支店
チームリーダー

橋本 泉

経営企画本部 経営企画統括部
経営企画部 知的財産企画課 課長

松田 明子

経営企画本部 経営企画統括部
事業企画部 部長

岩野 有紀子

コーポレートコミュニケーション本部
ショールーム戦略企画室 室長

女性社員の力をイトーキの新たな成長力に

女性管理職比率は14%へ。 着実に進む変化

松田 2022年に女性活躍推進コミュニティ「SPLi (サプリ)」が立ち上がり、社長の湊からも「女性はいっと活躍できる」というメッセージが発信されました。女性自身のキャリア意識が高まっただけでなく、周囲の期待も変わってきたと感じています。実際に女性管理職比率は中期経営計画で掲げた13%を前倒しで達成し、現在は14%を超えています。以前は管理職といえば男性が中心でしたが、今では女性管理職も身近な存在になり、女性がリーダーになることが自然に受け入れられるようになってきました。性別で仕事や役割を分ける意識自体が減り、女性にとっては活躍の機会そのものが広がっていると感じています。

営業現場には、 まだ乗り越えるべき課題がある

桐村 一方で、営業という職種に限ると、女性活躍はまだ発展途上です。営業部門の女性管理職やリーダーは依然として少なく、ロールモデルも

限られています。営業は顧客接点のフロントを担うため、土日の現場対応や休日の電話対応も少なくありません。こうした働き方の中で、結婚や出産、育児とキャリアの両立に不安を感じる人もいます。実際に30代以降で営業を離れる女性も多く、将来の管理職候補層が薄くなってしまうことは大きな課題だと感じています。だからこそ、「営業でもキャリアを築ける」と思えるような、長く働き続けられる環境づくりが重要だと考えています。

制度整備と意識改革の両輪で 支える

岩野 会社では育児や介護を支援する制度の充実が進み、家事・育児支援サービスの活用支援なども始まっています。以前に比べると、働きやすい環境は確実に整ってきました。ただ、本当に重要なのは男性の家事・育児参加だと思います。女性だけが制約を抱えるのではなく、男女ともに家庭と仕事を両立できる環境づくりが必要です。そのためには制度だけでなく、働き方に対する意識改革も欠かせません。

管理職を目指す女性はまだ3割。 それでも変化は始まっている

井上 管理職や専門職を目指したいという人は、男性が約7割に対して女性は約3割です。背景にはライフイベントへの不安や、「自分が管理職になるイメージが持てない」という思い込みもあるのではないのでしょうか。だからこそ、経営層だけでなく、身近なリーダーや先輩の存在が重要だと思っています。「自分にもできるかもしれない」と思えるきっかけを増やしていくことが必要だと感じています。

松田 全員が管理職になる必要はありませんが、本来挑戦できる力を持っている人が、自信のなさや思い込みで、選択肢を狭めてしまうのはもったいないことです。多様なキャリアを知り、自分で選べる環境をつくるのが大切だと思います。

SPLiが目指すのは、 一人ひとりの自己実現

橋本 私管理職になることだけが女性活躍

ではないと思っています。管理職を目指す人がいる一方で、専門性を高めたい人もいれば、サポート業務が向いている人もいます。適性に応じて一人ひとりが自分らしいキャリアや生き方を選ぶことが大切です。SPLiは人事制度ではなくコミュニティです。会社のバックアップを受けながら、多様なキャリアや価値観に触れ、自分らしい選択肢を見つかる場でありたいと思っています。そして今後は、女性だけでなく、誰もが自己実現できる環境づくりにつなげていきたいですね。社員一人ひとりが自分の可能性を広げられることが、結果として組織全体の活力や企業価値の向上にもつながると考えています。

井上 私も同感です。SPLiは女性だけのための活動ではなく、誰もが自分らしく働き、成長できる環境を考える場だと思っています。その輪を社内外に広げていくことで、イトーキらしい働き方や自己実現のあり方を示していければと考えています。



▶ 女性活躍推進：本編P46

▶ 社内コミュニティ推進：本編P48

POSITIVE ENERGIZER

人と組織の可能性を最大化する ポジティブエナジIZER

ポジティブエナジIZERとは何か。それは、自らが前向きなエネルギーを発し、周囲の人々に良い影響を与えながら、組織全体の活力を高める存在です。単に明るい人や元気な人という意味ではありません。相手の可能性を信じ、挑戦を後押しし、困難な状況でも建設的な対話を生み出すことで、人や組織の成長を促す人材を指します。

当社は、このポジティブエナジIZERの考え方を重視し、人材育成に力を入れています。企業が持続的に成長するためには、制度や仕組みだけでなく、人と人との関係性や組織文化が重要であると考えているからです。社員一人ひとりが前向きな影響を与え合う環境をつくることで、エンゲージメントの向上や生産性の向上につながると信じています。

また、当社はそのノウハウを、自社だけにとどめることなく、社外企業に対する研修や組織開発支援として提供しています。ぜひ、当社の研修を受講された企業の社長のみなさまのコメントをご覧ください。



Daisuke Okajima

岡島 大介様

旭化成セラピューティクス株式会社
代表取締役社長

組織を変えるのは、 人が生み出す前向きなエネルギー

ポジティブエナジIZERの考え方に初めて触れた際、「組織の成果は戦略や制度だけでなく、人が周囲に与えるエネルギーによって大きく左右される」という点に強い共感を覚えました。私たちはこの考え方を組織文化の中核に据え、全国で月2回以上開催しているタウンホールに必ずポジティブエナジIZER研修を組み込み、私自身が講師を務めています。熱意や前向きな姿勢は周囲に伝播し、チームの主体性や挑戦する風土を育みます。実際に、社員同士の対話が活発になり、組織全体に前向きなエネルギーが広がっていることを実感しています。今後も、一人ひとりが周囲を元気づける存在となり、より強く温かい組織づくりにつなげていきたいと考えています。また、ポジティブエナジIZERは特別な一部の人だけが持つ資質ではなく、誰もが実践できる行動だと考えています。その輪をさらに広げていきたいと思います。



Noriyoshi Someya

染谷 哲義様株式会社カンディハウス
代表取締役社長

人は、光を当てられることで更に輝き、 その力が周囲へ伝播していく

今期、弊社は「人的資本に投資し、会社の価値創造に繋げる」ことを方針に掲げています。その実践を考える上で、貴社の「ポジティブエナジャイザー研修」は大きな気づきとなりました。研修中、「自社で思い浮かぶポジティブエナジャイザー」を問われ、周囲から名前が挙がった社員は、自分が周囲に与えている良い影響を改めて実感したように思います。その後、更に周囲を明るく巻き込み、前向きなエネルギーを生み出す姿が見られました。人は、光を当てられることで更に輝き、その力が周囲へ伝播していく。それを実感した貴重な研修でした。今後も人的資本への投資を進め、社員一人ひとりが輝き、互いに力を高め合う組織をつくっていきます。



Miyoko Kimura

木村 美代子様株式会社キングジム
代表取締役社長

企業の成長を支える 最大の資産は「人」

湊社長からエンゲージメント向上施策についてお話を伺う中で、イトーキ様の「ポジティブエナジャイザー研修」を受講する機会をいただきました。研修で特に印象的だったのは、社員一人ひとりの弱みを補うのではなく、強みを見つけて伸ばすことが組織の活力につながるという考え方です。また、周囲に前向きな影響を与えるポジティブエナジャイザーの存在が、エンゲージメント向上に大きく寄与することを実感しました。私自身、企業の成長を支える最大の資産は「人」だと考えています。今後は、社員自らがポジティブな行動を実践し、社員一人ひとりが強みを発揮できる環境づくりを進めることで、組織全体の活力向上と持続的な成長、そして挑戦する組織風土の醸成につなげていきたいと考えています。

AI の取り組み

イトーキは、ERP刷新で整備したデータ基盤をもとに、AIを経営の中核に据えます。予測を基軸とした意思決定へ転換することで、商品サービス・営業・生産の各領域における変革を推進し、社内外の実践を循環させながら、新たな競争力の確立を目指します。これにより、需要変動への迅速な対応や在庫の最適化などを通じて、収益性および資本効率の向上を図ります。



AIエージェントによって 「カスタマーサクセスマネージャー」へと進化する

営業



AI

Ryoichi Morita

森田 良一

執行役員

営業本部 副本部長

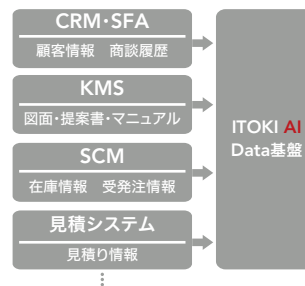
生産性と提案力を 飛躍的に高める

当社の事業領域は「Office1.0、2.0、3.0」へと広がり、営業に求められる知識や業務は増加の一途をたどっています。商品知識に加え、空間設計や工事、IT、さらにはSaaSやIoTまで、複合的な提案力が求められる一方で、パーツ単位での見積りや手配、工程管理といった煩雑な業務も増え続けています。そこで、AIの活用により、営業の生産性と提案力の向上を同時に実現し、1人当たりの売上拡大と収益成長を加速します。

AIが「幅広い知識」と 「煩雑な業務」を支える

当社が売上・収益を伸ばしていく上で、営業活動における最大の課題は「幅広い知識」と「煩雑な業務」であり、営業1人当たりの処理案件数の伸びを制約しています。このボトルネックを取り除くとともに、提案力を引き上げるため、「セールスパートナーAIエージェント」の構築を推進します。

AIで営業生産性を向上させる



その実現に向けて、社内に蓄積された提案資料やナレッジ、マニュアルをAIデータ基盤として整備しています。これを使って、必要な情報にすぐアクセスできるだけでなく、将来的に業務そのものもAIが一部担えるようにしたいと考えています。

その入口として、まずは「SAGACITE」を作成しました。チャットで質問すれば、AIが最適な提案や参考資料を提示してくれます。自ら資料を探したり、上司や先輩に聞かずとも、各領域で専門知識や経験を有するメンバーのナレッジをベースにしており、質の高い回答を得られます。

その結果、提案力の向上とお客さまへの対応の迅速化が図られ、営業としての信頼獲得にもつながります。加えて、資料探索の時間が削減されることで業務効率も向上し、営業活動に充てる時間を創出します。

販売担当から 「カスタマーサクセスマネージャー」へ

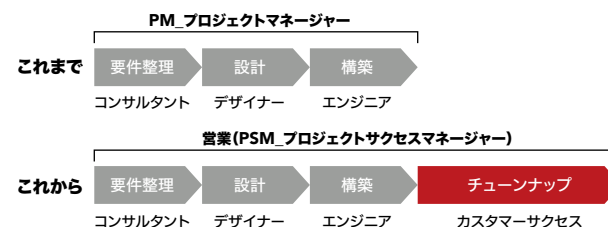
AIによって業務負荷が軽減されれば、営業は本来担うべき価値創出に注力できます。これからのイトーキのビジネスモデルは「売って終

わり」ではなく、運用フェーズにおいてデータを活用し、改善を続ける「チューンナップ」が重要となり、継続的な価値提供(ストック型サービス)へと進じます。オフィスの利用デー

タをもとに、データドリブンで課題を分析し、継続的に価値を高めていく——こうした取り組みを通じて、当社は人的資本の最大化に貢献していきます。

その中で営業は、単なる販売担当ではなく、プロジェクトマネージャーをも超えて「カスタマーサクセスマネージャー」としてお客さまに寄り添う存在へと進化していきます。営業が高付加価値な領域に集中し、量の拡大と質の向上を両立するため、当社にとってAIは営業生産性と付加価値創出を同時に高める競争力の源泉となります。

ビジネス領域の拡大





多角的なデータとAIで これまでにないオフィス ソリューションを確立する

OFFICE3.0



Hiroaki Fujita

藤田 浩彰

ソリューション事業開発本部
ソリューション開発統括部
統括部長

データで進化するオフィスへ

オフィスは「作ったら終わり」ではありません。働き方や人の動き、利用のされ方は、想像以上の速さで変化しています。しかし多くの企業では、依然としてオフィスは静的なものとして捉えられています。この前提を覆し、オフィスを“変化し続けるもの”として設計・運用していく必要があります。

そのきっかけになっているのが、お客さまの最大の関心事である人的資本です。人の行動、能力、モチベーション、成果—それらを高めていくためには、オフィスを多角的に捉え、データに基

づいて最適化していくことが不可欠です。当社はデータとAIを用いて人的資本の状態を可視化し、最大化するOffice3.0を進化させていきます。

AIが多角的な分析を可能にする

人的資本に踏み込もうとすると分析は一気に複雑になります。「どの場所で」「どのような人が」「どんな活動を行い」「どのような成果や満足につながっているか」といった分析は、膨大で多角的なデータ解析が求められ、人手で扱いきれるものではありません。こうした複雑性こそが参入障壁となり、AIの活用が競争優位を生み出す領域でもあります。だからこそAIが重要な役割を果たします。

当社はすでに、Condition Lens、Workers Trail、Reserve Anyといったデータソリューションでそれぞれ高い評価を得ており、さらにそれらのデータを掛け合わせて分析するData Trekkingに注力しています。多様なデータを統合し、二次的・三次的に意味を引き出すことで、これまで見えなかったインサイトを導き出し、オフィスの利用効率改善や投資判断の高度化など、具体的な経営成果への貢献が期待されます。この高度

な分析基盤の開発には、AIを便利な道具としてではなく“開発パートナー”とするAI駆動開発の考え方を基本に取り組んでいます。これにより、開発スピードと品質を両立し、顧客ニーズへの迅速な対応を実現しています。

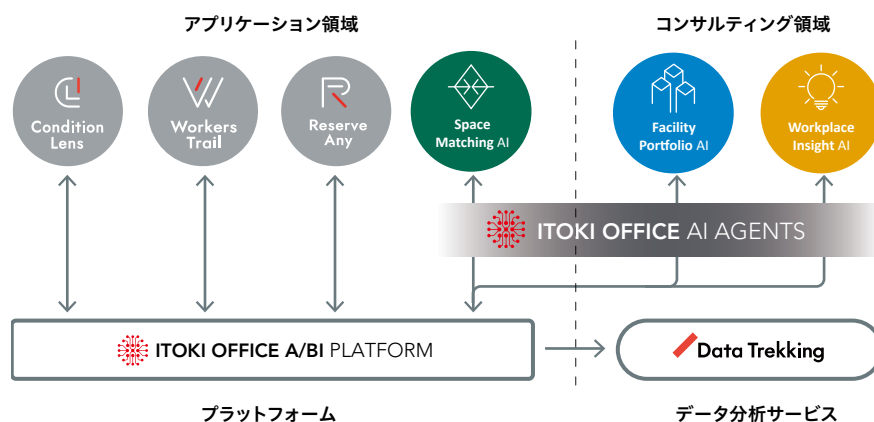
オフィスの進化をリードする

OFFICE 3.0	オフィス運用サポート	データ	Recurring
OFFICE 2.0	オフィスデザイン	スペース	One-time
OFFICE 1.0	オフィスファニチャー	フロダクト	One-time

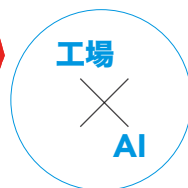
日本発で世界に通用する オフィスソリューションの確立

その一方で当社は、今後、3つのAIエージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」をローンチします。一つ目の「Facility Portfolio AI」は、最適な面積・席数・配置・コストを算出し、経営・戦略レベルの意思決定を支援します。二つ目の「Workplace Insight AI」は、図面、写真、アンケート、各種資料など多様な情報を一括で解析し、オフィスの課題抽出を支援します。そして三つ目の「Space Matching AI」は、リアルタイムに最適なスペースを見つけ出し、案内することで日常の利用体験を支えます。

これらは個別のツールではなく、戦略から運用までを一体でつなぐ統合ソリューションと位置づけ、従来のような単発のオフィス構築にとどまらず、継続的に価値を提供するストック型サービスへの転換を進めています。Office3.0の領域ではこれらのAIエージェント群により、オフィスのデジタル実装を促します。家具・空間設計といった物理領域とデータ・AIを一体で提供できる点は当社独自の強みであり、持続的な競争優位の源泉です。この強みを生かし、日本発で世界に通用するこれまでにないオフィスソリューションの確立を目指します。



「中央コントロール構想」で サプライチェーンのものづくり 全体を最適化する



Hiroshi Iwamaru

井和丸 宏

生産本部 生産DX統括部
統括部長

多品種少量生産に対応した ものづくりへの転換が必要

働き方やオフィス空間の高度化・多様化に伴い、オフィス家具は多品種少量化が急速に進展しています。製品点数は大きく増加し、機能面に加えて素材・色・形状に至るまで多様なバリエーションが求められるようになってきました。こうした環境変化の下では、同一製品の大量生産によって効率化を図る従来モデルは限界を迎え、製造工程の複雑化が避けられない状況となっており、従来のやり方では生産効率の維持・向上が難しくなっています。

一方、当社の生産体制は、長年にわたり製品単位で分断され、各工場が独立的に運用されてきました。そのため、情報やノウハウの蓄積も個別最適にとどまり、全体最適の観点からの意思決定が難しい構造となっています。加えて、人手不足の進行により属人的な運用への依存が高まり、持続的な成長を阻害するリスクも顕在化しています。こうした課題を踏まえ、当社はものづくりの仕組みそのものを抜本的に変革する生産DXにおいて、AIをその変革を実現する重要な技術として位置づけています。

「中央コントロール構想」で 全体最適化

こうした構造的な課題に対し、当社は「中央コントロール構想」を中核に据えた改革を推進しています。これまで工場や事業ごとに分断されていた生産リソースや情報を統合し、グループ会社やサプライヤーを含めた全体最適でのものづくりを行う仕組みの構築を目指し、生産効率の向上とリードタイム短縮を図ります。

具体的には、営業の受注を起点に、各工場の生産能力、在庫、工程進捗といった情報を一元的に把握し、データベースとAIによってこれらの連携と活用を高度化し、最適な生産配分や在庫管理の意思決定の質を高めていきます。さらに、開発と生産を有機的に結びつけることで、製品立ち上げの迅速化と設計変更への柔軟な対応を可能にし、市場ニーズへの即応力を高めていきます。

将来的には、AIエージェントが生産全体の最適化や調整を担う姿も見据え、ものづくりの在り方そのものを見直し、生産性と供給能力の向上を図っていきます。もっとも、家具製造には人手に依存す

る領域も多く、単純な自動化のみで生産性が向上するわけではありません。当社は、AIを“賢いパートナー”として位置づけ、誰もが高品質な製品づくりを実現できる体制の確立を図っていきます。

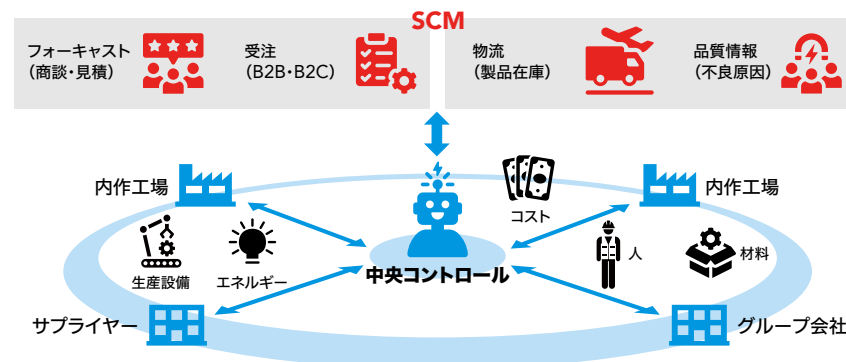
人とAIが互いに高め合う工場

AIは魔法ではありません。実践を通じて明らかになったのは、入力データの質がアウトプットの精度を大きく左右するという点です。AI活用を前提とした業務へ転換するためには、現場ごとに異なる記録やフォーマットを標準化し、AI同士が連携可能なデータの整備が不可欠です。こうした基盤整備の上で、AIは現場のさまざまな課題解決に寄与します。

例えば、危険兆候の検知によるゼロ災の実現に貢献し、技能面ではベテランの暗黙知を形式知として蓄積・共有することで、作業品質の平準化を支援します。当社は、人とAIが相互に補完し合いながら価値を高め、より良い製品を生み出し続ける工場の実現を通じて、中長期的な競争力強化を図っていきます。

中央コントロール構想【リソースの有効活用】

中央コントロールに全ての情報を集約し、ものづくり全体の最適なコントロールを行う





クラウドERPに刷新し AIを中核としたデータドリブン 経営にシフトする



Takashi Takeuchi
竹内 尚志
常務執行役員
DX本部 本部長

ERP刷新はAI時代のスタート地点

AIを経営の中核に据えるためには、データの土台を整えることが不可欠でした。そこで、老朽化したスクラッチ開発によるERP(基幹業務システム)をクラウドERPに刷新するとともに、散在していたデータを統合したことで、当社はAIを最大活用するためのスタートラインに到達しました。

当社のレガシー基幹システムは、長年にわたり営業・調達・生産・会計それぞれの領域でシステ

ムが継ぎ足され、ブラックボックス化が進み、今どうなっているのかを即座に把握できないものになっていて、この状態のままでは、AI活用の実現は極めて困難でした。

ERPの刷新によって分断されていたデータは統合され、“Single Source of Truth”として使える状態になりました。あわせてマスタのクレンジングを徹底し、重複や未整備により分析を阻害していたデータを整理しました。ERPの刷新はゴールではなく、AI時代の出発点です。

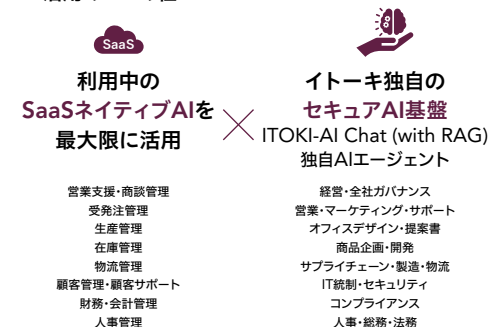
なお、刷新初期には業務に混乱をきたす局面もありましたが、経営の強いコミットメントと現場の対応により、全社一体で新たな基盤への移行を実現しました。

「予測」を基軸にした経営への進化

経営とAIを結びつけて考えるとき、その中心にあるのは「予測」です。これまでの経営は過去実績の集計や分析を前提としてきましたが、AIにより、営業の受注見込みや生産計画、在庫、市場データを統合し、日々更新される将来の見通しに基づいた意思決定ができるようになります。これにより、需要変動への対応力

向上や機会損失の低減を図ります。もちろん最終判断は人間が行いますが、その意思決定の精度とスピードは確実に変わり、重要な経営テーマであるほど予測の価値は大きくなります。現時点では、経営レベルでのAI活用は構築途上にあります。データ基盤の整備により、その実現に向けた準備は整っています。

AI活用の2つの柱

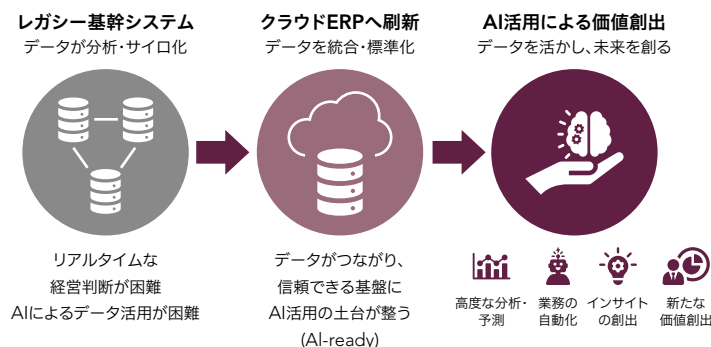


その一方で当社は、自社オフィスでAIを活用した働き方改革を実践し、その成果をお客さまに提供し、さらにフィードバックを反映しています。この無限ループの中でも「予測」を基軸としたAIは実用レベルで進化し続けています。

AIを使わないこと自体がリスク

当社は今後、業務アプリに組み込まれた「SaaSネイティブAI」と、機密情報を扱える独自の「セキュアAI基盤」を二本柱に、AI活用を加速する方針です。これからの時代、AIを使わないこと自体が競争力の低下に直結します。そのため、AIの仕組みとリスクを正しく理解するリテラシー教育を全社員に徹底するとともに、成功事例を共有し、業務の中で自然にAIを使う文化の定着を急ピッチで進めています。すでに、AIの進化により、専門的な開発スキルがなくても業務アプリケーションやAIエージェントを構築できる環境が整いつつあります。当社では、こうした技術革新を踏まえ、現場が安全・安心にAIを活用できる基盤整備を進めています。今後は現場主導の変革を加速し、新たな価値創出につなげていきます。

基盤刷新がAI活用を可能にする



オフィスは「作る時代」から 「育てる時代」へ

コロナ禍を経て、オフィスづくりの前提は大きく変わりました。出社率も、オフィスで行う活動も企業によって大きく異なり、働き方そのものも短期間で変化する時代になっています。その結果、オフィスづくりの難易度は格段に高まりました。お客さまが実現したい働き方や抱える課題を深く理解しなければ、本当に価値のある提案はできません。

私は、こうした時代だからこそ、データに基づいて仮説を立て、検証と改善を繰り返していくことが重要だと考えています。オフィスは完成した瞬間がゴールではありません。これからのオフィスは「作るもの」ではなく、「育てるもの」だと思います。

データで見えなかった 課題を可視化する

この考え方を形にしたのがOffice3.0です。例えば、「Workers Trail」はフリーアドレス環境でだれがどこにいるのかを可視化し、「Reserve Any」はAIを活用して会議室予約を最適化します。会議室を増やすのではなく、今ある空間をより有効に活用することで、新たな価値を生み出します。

こうした日々の運用データは、お客さまの働き方を理解するための重要な資産になります。「Data Trekking」では、オフィス利用データや社員の声を分析し、継続的な改善提案を行います。生産性向上の鍵も、組織活性化の課題も企業ごとに異なるため、私たちは画一的な答えを提示するのではなく、それぞれのお客さまに最適な改善を支援しています。

AI時代の 「働く」のインフラをつくる

AIの進化によって、これから働き方はさらに大きく変わります。しかし、その変化を正確に予測できる人はいません。お客さま自身も、数年後にどのような働き方が主流になり、どのようなオフィスが必要になるのかを見通しにくい時代に入っています。私は、未来を予測

することよりも、起きている変化を素早く捉え、その時々で最適な状態へ調整していくことが重要だと考えています。

現在は、複数拠点の利用状況を分析するAIや、オフィス計画を支援するAI、働く人の予約業務を支援するAIエージェントの開発を進めています。AIとデータを活用しながら、経営者やファシリティマネジャーの意思決定を支援し、変化に適応し続ける「働く」のインフラを構築します。そして、人がより創造的で本質的な仕事に集中できる環境を実現します。

「働く環境の意思決定」を 変えたい

Office3.0は、お客さまの働く環境を継続的に進化させるための仕組みです。私たちの役割は、お客さまの働く環境を常に最適な状態に保ち続けることにあります。私が変えたいのは、「働く環境の意思決定」です。利用実態や組織の変化を継続的に把握できれば、オフィス投資はもっと確かなものになります。私は、お客さまが必要なものを必要なタイミングで見極め、確信を持ってオフィス投資できる世界をつくりたいと考えています。

オフィスづくりを一度きりのプロジェクトで終わらせるのではなく、データとAIを活用しながら継続的に改善を支援する。人が活躍する舞台を、いつも最適な状態に整え続ける。そのパートナーであり続けることが私たちの使命です。私は、それこそがOffice3.0を通じて実現したいイトーキの未来だと確信しています。

▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ
戦略：本編P35-36

OFFICE 3.0がもたらす未来
データとAIで、人が活躍する舞台を
最適に整え続ける

Yoshiko Yagi

八木 佳子

常務執行役員

ソリューション事業開発本部長

オフィス市場は 「量」から「質」の時代へ

労働人口の減少や人材獲得競争の激化を背景に、オフィスは単なる「働く場所」ではなく、人材の採用・定着やエンゲージメント向上を支える重要な経営資産として位置づけられるようになっていきます。また、働き方が多様化する中で、オフィスの価値も、家具や空間そのものから、体験価値や生産性の向上、組織活性化を実現する場へと変化しています。オフィス投資を通じて働き方を革新する流れは今後も続き、こうしたオフィス市場の「量から質へのシフト」を大きな成長機会と捉えています。

全国のお客さまに価値を届ける 「地方×リニューアル×ワンストップ」

人的資本投資としてオフィスを見直す動きは、一部の大企業だけでなく、採用や定着に課題を抱える地方都市や中堅・中小企業に広がり、老朽化したオフィスをリニューアルし、「選ばれる職場をつくりたい」という相談が増えています。

こうした市場トレンドに対し、当社は「地方×リニューアル×ワンストップ」をキーワードとした営業戦略を推進しています。全国をカバーする営業体制と、企画・設計から施工、家具、設備、運用支援までをグループ内で一貫して担える体制を強みとし、お客さまの課題解決をワンストップで支援しています。

なかでもリニューアル市場は、景気変動の影響を受けにくく、お客さまとの長期的な関係を築きやすい領域です。また、ワンストップ体

制の強みを発揮しやすい市場でもあり、拡大する需要を着実に取り込んでいきます。

全員がコンサルタントになる

オフィスは「作って終わり」ではなく、運用を通じて継続的に価値を高める時代へと移行しており、営業の役割も大きく変わりつつあります。営業は「全員がコンサルにならないといけない」と考えています。従来の商品説明型営業ではなく、お客さまの経営課題を理解し、経営視点で話ができる存在になる必要があります。

その鍵を握るのが、Office3.0を活用したデータドリブンな提案です。経験や勘に依存した提案とは違い、オフィスの利用状況や働き方の変化・成果をデータで把握し、その分析結果に基づいて改善提案を行います。すなわち、オフィスのチューンナップコンサルティング機能を備え、「空間×データ×運用」を組み合わせた統合提案を拡大していきます。

そのために、営業のAX(AI Transformation)も推進します。AIを単なる効率化ツールとしてではなく、営業活動を高度化する手段として活用します。情報収集や提案書作成の質を高め、営業がお客さまと向き合い、課題の抽出や解決により多くの時間を占める形にしていきます。

れにより、売り切り型の営業から、継続的な改善サイクルを支援する営業モデルへの進化を目指します。

「オフィス変革のプロ」として お客さまのROI向上に貢献し続ける

当社の営業が目指すのは、商品や空間を「売る」営業ではなく、お客さまに伴走するパートナーです。オフィスづくりが終わってからが、本当のお付き合いの始まりだと考えています。そうした長期的な関係を実現するために、オフィスづくりから運用支援へ、フロー型からストック型へとビジネスモデルを進化させています。これからのイトーキは、独自のOffice3.0を強力な差別化基盤として、「オフィス変革のプロ」としてお客さまの経営課題や人的資本価値の向上に長期的にコミットし、ROI向上に貢献し続けます。

📄 ▶ オフィス市場の動向：本編P29

📄 ▶ 人的資本ROI：本編P50

「売る営業」から「伴走する営業」へ
データドリブンな提案で
オフィス変革のパートナーに

Ichiro Washio

鷲尾 一郎

常務執行役員
営業本部長





第2の柱を超えて「大きな幹」へ

私は設備機器・パブリック事業を、ワークブレイス事業に次ぐ、単なる第2の柱とは考えていません。研究施設や物流施設、社会インフラ、防災・防護、文化財保護など、高度な専門性が求められる領域で、イトーキの成長をけん引するもう一つの「大きな幹」へ育てていきます。

私たちが掲げるのは、「専門領域の“働く”と“未来”を切り拓く」というビジョンです。物流を止めないこと、人々の命を守ること、文化財を次世代へ受け継ぐこと——私たちの事業は、社会課題の解決に直結しています。需要が伸びている中で、社員もそうした社会的価値に気づき、自分たちの仕事に誇りと自信を持ち始めています。その意識の変化こそが、次の成長を生み出す原動力になると考えています。

SASの成長を 収益力向上につなげる

物流施設向け自動倉庫システム(SAS)は、冷凍環境下でも安定稼働する技術力や高速搬送性能など当社

ならではの強みと実績を有し、人手不足や自動化ニーズの高まりを背景に、2028～2029年に向けた大型案件を数多く抱えています。もっとも、私は「売上が伸びれば良い」とは考えていません。SASは今後も需要の拡大が見込まれる事業ですが、利益率には改善の余地があります。これまでの設計・生産・システム構築のあり方を抜本的に見直し、売上だけでなく利益をしっかりと生み出せる事業構造への改革を進めています。

もっとも、需要があっても作れなければ意味がありません。今後の成長を左右するのは、人材と生産力だと考えています。特にエンジニアや設計・開発人材の確保・育成は喫緊のテーマですが、ハノイ工科大学出身者をはじめとする若い人材が着実に育っています。生産設備や体制の強化を進めながら、拡大する需要を確実に取り込んでいきます。さらに、保守・メンテナンス事業の拡大やAIを活用した予知保全の展開を進め、設備の運用・保全まで支えるストック型収益モデルの確立を加速していきます。

特殊扉を次の成長エンジンに

こうした既存事業の成長に加え、次期中期経営計画の中核として位置づけているのが特殊扉事業です。原子力施設向け特殊扉で培ってきた技術と3,000基を超える実績を強みに、マルチ防災シェルター扉「BOUNCEBACK」

の展開を本格化していきます。日本政府は2026年3月、緊急事態に備えたシェルター確保の基本方針を初めて策定しました。本格的な大規模シェルターが十分整備されていない日本では、今後、防護性能を高める設備への需要拡大が期待されます。そこでシェルター関連市場の立ち上がりを見据え、今年、専任営業チームを新設しました。

シェルターは有事や災害から人々の命を守る社会インフラです。その機能を支えるのが私たちの特殊扉です。日本で培った技術で世界の人々の命を守ることができる。こんなにすばらしいことはありません。すでに海外からも多くの問い合わせが寄せられています。

設備機器・パブリック事業を イトーキの成長を支える大きな幹へ

私自身、「オフィス事業に負けたくない」という想いがありますし、「イトーキといえばオフィス」というイメージを変えていきたいと思っています。社員からも「オフィス事業を超えたい」という声が自然と上がるようになりました。世界の人々の命を守る特殊扉をはじめ、設備機器・パブリック事業の技術はグローバルに展開できるポテンシャルを秘めています。人々の命や社会インフラを支える事業だからこそ、その成長を確かな企業価値向上につなげることが私の使命です。その責任を全うし、設備機器・パブリック事業をイトーキの成長を支える大きな幹へと育て上げていきます。

▶ 設備機器・パブリック事業：本編P31-32

▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：
本編P37-40

▶ 物流自動化「SAS-R」業界トップクラスのスピード
への挑戦

新たな成長機会を取り込み
イトーキの成長エンジンにする

Motoki Nakamura

中村 元紀

常務執行役員
設備機器事業本部長

経営戦略を実現する 生産機能へ

生産本部の使命は、経営戦略と一体となつて、品質・納期・コストといった顧客価値に直結する競争力を高めることです。オフィスが人的資本投資として捉えられるようになり、お客さまのニーズは多様化しています。それに伴い、生産現場にも高付加価値製品の多品種少量生産や短納期化がこれまで以上に求められるようになりました。こうした市場環境の変化に対応するため、商品企画、営業、調達、物流など関係部門との連携をさらに強化するとともに、生産技術の高度化やサプライチェーンの変革を進めています。

地道な改善と生産再編の両面で ものづくりを強化

私は、日々の改善こそが生産競争力の原点だと捉えています。原価低減や生産性向上は、その積み重ねによって実現してきました。生産イノベーションもこうした現場の取り組みの延長線上にあります。しかしながら、近年は市場環境やお客さまニーズの変化のスピードが速く、現場改善だけでは対応しきれない課題も増えてきました。そこで、より抜本的な生産改革に取り組んでいます。具体的には、寝屋川工場の機能を滋賀工場に集約し、同時に組立専門工場を新設するなど、生産再編を進めています。また、ERP刷新を契機に、生産プロセスの標準化やデータによる生産・物流・調達の可視化にも取り組んでおり、当社の生産機能は着実に進化しています。

📄 ▶ 生産拠点・物流倉庫：本編P33

🖨 ▶ 現場主導で挑む、生産DXへの道

複雑化する生産管理に向け デジタル化を加速

一方で、生産再編によって工場ごとの役割分担や最適生産が進むほど、生産計画や調達、物流を含めた全体管理が複雑になります。そのため、生産現場だけでなく、サプライチェーン全体を俯瞰した最適化がますます重要になっています。また、人手不足への対応に加え、個人に蓄積された技能やノウハウを可視化し、次世代へ継承していく仕組みづくりも重要な課題です。さらなる生産性向上にはAX(AI Transformation)も欠かせません。こうした課題意識のもと、生産現場のデジタル化とデータ基盤の整備を加速しています。

データドリブンな 生産モデルを確立する

次期中期経営計画では、「生産DXによるスマートファクトリー化」と「生産再編」を二本柱として推進する方針です。生産再編は工場機能や生産ネットワークを最適化するハードの改革であり、生産DXはデータを活用して生産活動全体を可視化し、スマートファクトリーを実現するソフトの改革です。この両輪をしっかりと回し、経営戦略と連動した生産の競争力を高めていきます。

ただし、私たちが目指すスマートファクトリー化は、単なる自動化や無人化ではありません。熟練者の技術や現場ノウハウを持つ人材とデジタル技術を融合

させ、人と設備、あるいは工場同士が最適に連携する生産の姿です。さらにその先には、工場自らがデータに基づいて判断する「自律的に考える工場」へと進化し、工場そのものがフィジカルAIとして機能する世界も見据えています。もっとも、そうした未来も一足飛びに実現するものではありません。創業以来受け継がれてきたもののづくりの精神を大切にしながら、新たな技術を積極的に取り入れ、次世代へより高度な生産基盤を引き継いでいくことが私の責任です。地道な改善活動を継続しながら、まずは生産再編による強靱な生産体制づくりと、生産DXによる「データドリブンな生産モデル」の確立に注力します。



経営戦略と一体で動く生産基盤を構築

Katsuya Matsuda

松田 勝也

執行役員

生産本部副本部長

各セクションのキーマンが語る長期ビジョン

企業理念に掲げる “正しい商道”にこだわり、 徹底する

イトーキを社会に誇れる会社とし、“正しい商道”に徹する文化をグループ全体に根付かせることが私の役割です。そのために、ガバナンスの強化を進め、社員一人ひとりが安心して働ける環境を整えるとともに、困難な局面においても対話を重ねながら、真摯に課題と向き合い続けます。



樋口 聡一郎
取締役執行役員
CG本部長

未来の「働く」を支える「必要不可欠」な会社

未来の「働く」がどう変わっていくか予測しにくい時代ですが、とにかく失敗を恐れず変化を先取りし、私たちにしかできない独自の価値を創り出し、社会にとってなくてはならない会社になりたいと考えています。

日本を代表するエクセレントカンパニーへ イトーキを成長させる

その道程は長く険しいですが、全身全霊を懸け挑戦するに値するテーマと考えます。現管掌範囲のエンジニアリング機能は事業の基礎体力と同義であり、その強化は飛躍的な成長に不可欠と確信しています。



横溝 信彦
執行役員
エンジニアリング副本部長

イトーキは、ミッション『明日の「働く」を、デザインする。』を成長戦略の起点に、持続的な企業価値向上を目指しています。その実現には、戦略や仕組みだけでなく、それを担う経営人材の思想と意志が不可欠です。本ページでは、各セクションのキーマンが、それぞれの立場から見据えるイトーキの長期ビジョンを語ります。

多様な専門力を結び、 「働く」の未来を切り拓く

単にオフィスをつくるのではなく、多様な専門性を結集し、企業の文化や価値観に寄り添いながら、空間・運用・体験を統合的に設計していきます。そして、空間を超えて、人と人、人と組織の可能性が響き合う「明日の働く」を実現するプラットフォームへ進化し続けます。



香山 幸子
執行役員
WSD本部長



川島 紗恵子
執行役員
CC本部長

一人ひとりの挑戦が 企業価値を高める会社へ

誰かの挑戦が、仲間の次の挑戦を生む姿を見てきました。社員の自己実現と社会への貢献が結びつき、多様なステークホルダーと共に成長する好循環を生む会社へ。そのために私も対話を経営に生かす変革に挑戦します。



挑戦する人が 未来を変える会社になりたい

「明日の“働く”」をデザインする私たちの仕事は、お客さまの未来だけでなく、私たち自身の未来も育てています。一人ひとりが挑戦し成長できる環境を、仲間とともに。それがイトーキで働く魅力だと感じています。



藤城 修二
人事総務本部
統括部長

グループに新たな成長曲線を描く存在となる

オフィスに加え、研究やモノづくりの場を新たな価値創造の柱とし、イトーキグループの未来を支える事業基盤を築きたい。その実現に向け、ダルトンを次代の成長を担う事業へ進化させていく。



内田 智之
執行役員
(株)ダルトン



136年の歴史ある会社の資産を受け継ぎ、次の100年の「働く」をデザインする会社基盤をつくる

AIが働き方を大きく変え、一寸先さえも予測できない時代ですが、働くことの変換の価値は、人と人が成長し合い、お互いに高め合うこと。その中で自分の使命は、その価値を持続的に生み出せる会社基盤を整備すること。

諸先輩方が築き上げてきた大切な資産を次世代につなぎ、これから100年先、「働く」をデザインしつづけます。

寺西 誠

人事総務本部
総務統括部
統括部長

お客さまのベストパートナーへ。 挑戦の先頭に立ち、価値を創る

法人営業統括は、エンタープライズ企業アカウント部門としての責任を果たし、会社施策を牽引するトップランナーとして、お客さまとともに成長し、イトーキの未来と企業価値向上に貢献します。

佐々部 憲二

営業本部
法人営業統括部
統括部長

お客さまに選ばれ続けるモノづくりの プロフェッショナル集団へ

仲間と挑戦を重ねながら技術力・専門性を高め、商品とモノづくりを進化させ、社会に貢献する新しい価値を生み出します！

鈴木 美波子

設備機器事業本部
企画管理統括部
統括部長

強靱な組織基盤を築き、 事業経営と現場をつなぎます

ビジネスの成長と収益力向上を牽引し、設備機器・パブリック事業の持続的な発展と競争力強化に貢献します。

永山 一基

生産本部
プロジェクト推進部長

駒川 堅一

営業本部 セールス
ディベロップメント
統括部 統括部長

営業力でお客さまや業界をつなぎ、 新たな価値を生み出せる会社を 目指します

AI活用が進む時代だからこそ人の力を最大限に引き出し、人を育てながら成果を生み続ける組織づくりを先頭に立って推進します。

都丸 政彦

営業本部
東京支社長

「明日の働く」をデザインし、 社会を動かす

人と社会の生産性を高める価値創造企業として認知され、さまざまな社会課題解決に呼ばれる企業になりたいですね。そのために、多くのお客さまにイトーキのサービスを提供し、イトーキファンをたくさん増やしたいですね。

藤田 浩彰

SL事業開発本部
SL開発統括部
統括部長

オフィスにデータとAIを 掛け合わせて、世界で戦う ソリューション企業になりたい

物販や工事などのフロー型から、顧客と共に価値を育てるストック型のビジネスモデルへと変革するために、先頭に立って走り続けます。

特許技術を基盤としたイノベーションで、 社会の変化を価値へと転換します

物流、エネルギー、防災、情報、文化、教育などの社会インフラを支え、持続可能な豊かさの実現に貢献していきます。

松田 明子

経営企画本部
経営企画統括部
事業企画部長

平本 淳

設備機器事業本部
設備機器営業統括部
副統括部長

デザインとテクノロジーの力で、 人が「能力を発揮できる環境」を つくる会社に

お客さまから「選ばれ続ける」ために、明日のその先を見据えながら、事業をつなぎ、挑戦を支える基盤づくりと未来への投資を着実に進めています。

OFFICE 1.0-2.0

イトーキのものづくり

Souichiro Higuchi

岡本 洋子

商品開発本部 プロダクト開発統括部
商品企画部 第2企画室
商品企画チーム

Fumie Shibata

柴田 文江様

プロダクトデザイナー
多摩美術大学美術学部
統合デザイン学科教授

Takeshi Yokoyama

横山 剛士

生産本部 第1開発設計統括部
第1開発設計部
チェア第2開発設計室

「シンプルに、アクセプタブルに」
——空間に寄り添うデザイン思想

デザインスタジオエス

柴田文江様

SHIGAチェアの開発を通じて改めて感じたのは、イトーキのものづくりの奥深さです。滋賀工場を訪れると、設計、製造、開発が部門の垣根を越えて議論を重ね、一つの品質をつくり上げていました。その姿は単なるオフィス家具メーカーではなく、デザインと技術を高いレベルで融合するメーカーそのものだと感じています。

今回目指したのは、オフィスチェア単体のデザインではありません。オフィスという空間全体の中で自然に調和し、人や場の価値を高める存在です。働く場所が多様化する時代においては、オフィス家具そのものではなく空間体験から発想することがますます重要になります。SHIGAチェアは、その考え方を形にしたプロジェクトでした。

また、シンプルなデザインほど高度な技術が求められます。余計なものを削ぎ落としながら快適性や品質を維持するためには、見えない部分に多くの工夫と技術が必要です。イトーキには、そうした挑戦に応える技術力と、それを実現する製造現場の力があると感じています。

体験価値から考える、 これからのオフィスづくり

商品開発本部
岡本 洋子

SHIGAチェアの出発点は、「どのような椅子をつくるか」ではなく、「これからのオフィスでどのような体験を提供するか」という問いでした。これは、当社が従来の家具づくりの領域から、空間価値を創造する領域へと進化していることを象徴しています。

当社は長年、オフィス家具メーカーとして品質や機能を追求してきました。そのものづくりの基盤があるからこそ、近年は空間全体を捉えた提案へと発想を広げています。SHIGAチェアでも機能の追加だけを目的とするのではなく、本当に必要な価値は何かを問い続けながら開発を進めました。

特に重要だったのがCMF (Color・Material・Finish) の考え方です。企画段階か



らデザイン部門が参画し、色や素材、仕上げを含めて空間全体の質を高める視点で検討を重ねました。これは製品開発と空間設計を分けて考えるのではなく、一体で価値を創出するイトーキらしいアプローチです。

SHIGAチェアは、その結果として生まれた一つのプロダクトです。しかし本質は椅子そのものではありません。ものづくりの力を基盤に、空間づくりへ価値を拡張していくイトーキのDNAを体現した存在だと考えています。



見せない技術が支える、 イトーキ品質

生産本部
横山 剛士

SHIGAチェアの開発で目指したのは、空間に自然に溶け込むデザインと、長年培ってきた快適性・品質基準の両立でした。しかし、機能を主張せずに快適性を実現することは容易ではありません。むしろ、見せないからこそ高い技術が必要になります。

今回の開発では、従来の延長線上ではなくゼロベースで設計を見直し、CE (Concurrent Engineering) の考え方のもと、企画・設計・製造が初期段階から一体となって開発を進めました。こうした組織横断型の開発体制そのものが、当社の競争力の源泉だと考えています。

滋賀工場には「できないと言わない」という文化が

あります。まずは「どうすればできるか」を考え、挑戦する。その積み重ねが、オフィス家具メーカーとして培ってきたイトーキの技術力を支えています。背もたれ内部の構造をはじめ、利用者の目に触れない部分まで妥協しないものづくりが、品質への信頼につながっています。

イトーキのDNAは、デザインか技術かのどちらかではありません。両者を高い次元で融合しながら、人が動く空間全体の価値向上を追求することです。SHIGAチェアは、その考え方を象徴する一つの成果であり、Office 1.0で培ったものづくりの力が、Office 2.0の空間価値創造へと進化していることを示しています。





LAB-WORK INTEGRATORへ 新しいLab市場 を創出する

Tadashi Sawada

澤田 正

株式会社ダルトン
代表取締役社長

会社のカタチを変える

私がダルトンの社長に就任して以来、この一年半で徹底してきたのは、「会社のカタチを変える」ことです。目の前の改善にとどまるものではありません。ダルトンが持つ技術力や顧客基盤を、次の成長につながる力へ変えていく。その覚悟で改革に取り組んできました。

その出発点として、ダルトンだけでなく連結子会社も含めて70回を超えるタウンホール

ミーティングを実施しました。社員の声に直接耳を傾ける中で、30数項目に及ぶ課題や要望が見えてきました。業績は好調に推移していますが、社員のエンゲージメントはまだまだ高めていく必要があります。そのため、人事制度改革や専門職制度の充実、社員教育の強化など、社員が成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。

 ▶ ダルトンHP

研究所の「働き方」まで提案

改革の手応えは、すでに商談という形で表れ始めています。特に大きな成果を感じているのが、研究所の設計デザインやコンサルティング提案の領域です。イトーキからデザイン人材を迎え、従来の設計部隊やプロジェクト推進部隊と一体となって取り組んだことで、研究施設そのものだけでなく、そこで働く研究者の働き方まで含めた提案ができるようになりました。これは私の想像以上の成果でした。設計コンサルティングから始まった案件が大型商談へと発展し、改革の手応えを実感しています。

私たちは長年、研究施設をつくる会社として事業を展開してきました。しかし私たちが目指しているのは、その先の姿です。研究所そのものだけでなく、そこで働く研究者の働き方まで提案する。研究所の移転から空間設計、デザイン、施工までを総合的に支援する「LAB-WORK INTEGRATOR」への変革を加速させています。

2026年10月末には、本社兼ショールームを豊洲へ移転します。新本社は単なるオフィスではありません。研究者の新しい働き方や研究環境を体現し、お客さまに体感いただく価値創出の場にしていきます。

イトーキとのシナジーで 新たな領域へ

空間設計・デザイン、エンジニアリング、施工といった領域でイトーキとの連携が進み、営

業だけではなく実行体制まで含めたシナジーが生まれています。

かつてはリソース不足から、大型案件や研究所の移転業務を断らざるを得ない場面もありました。しかし今は違います。この体制が整ったことで、ダルトン単体では踏み込めなかった領域にも挑戦できるようになりました。

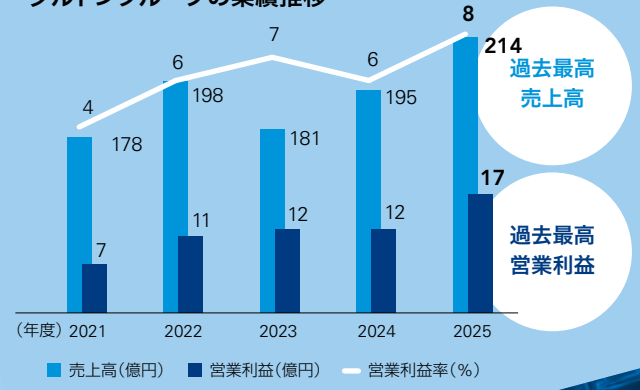
一方で、LAB2.0、LAB3.0の領域をさらに広げていくためには、技術者の確保と育成が欠かせません。現在は技術者を中心に採用活動を強化し、将来の成長を支える人材基盤づくりを進めています。

ダルトン、ダントツ、いちばん

私が社員に繰り返し伝えている言葉があります。それは「挑戦なきところに成長なし」「先ずはやってみよう」です。ダルトンには長い歴史と確かな技術があります。だからこそ、失敗を恐れず挑戦する風土を根付かせたいと考えています。失敗もあるでしょう。しかし挑戦しなければ、新しい成果も成長も生まれません。研究施設をつくる会社から、研究開発の未来を支える企業へ。その変革を実現するのは、まさに社員一人ひとりの挑戦です。

私たちが目指すのは、「創造の、共創へ。」の元に研究者の働き方や研究開発の現場に新たな価値を生み出し、お客さまから真っ先に相談されるパートナーになることです。その挑戦の先に、「ダルトン、ダントツ、いちばん」があります。改革はまだ道半ばですが、挑戦を続ける限り、ダルトンは大きく飛躍できると信じています。

ダルトングループの業績推移



Data Trekking for Lab
 オフィス内のセンシングデータ(人の位置情報や行動データ)を活用し、アジイルなオフィス環境と運用を伴走型で支援するコンサルティングサービス

Lab Asset Finder(仮称)
 ラボ内の分析機器などの位置情報や属性情報をRFIDを利用して管理するシステム。研究所移転時の段階管理、固定資産棚卸、メンテナンス時期の管理などに活用

Lab Control System(仮称)
 ラボ環境の「視覚化・最適化」を実現するデータ統合管理プラットフォーム

Lab Archive(仮称)
 ラボの知的資産を「可視化」する、閲覧型デジタルナレッジシステム



研究施設事業

知的創造空間としてのラボづくり
 理想のラボ実現に向けたコンセプト企画からコスト最適化までの全プロジェクトをコンサルティングし、グローバルレベルのラボを実現します。

クリーン機器事業

安全と品質を生み出す作業空間づくり
 オペレーターと取扱物質、どちらにもやさしい作業空間の構築を、長年培った技術力で実現します。製作前のモックアップでベストな仕様を徹底的に追求し、真に求められる作業環境をお客さまと共に創り出します。

粉体機械事業

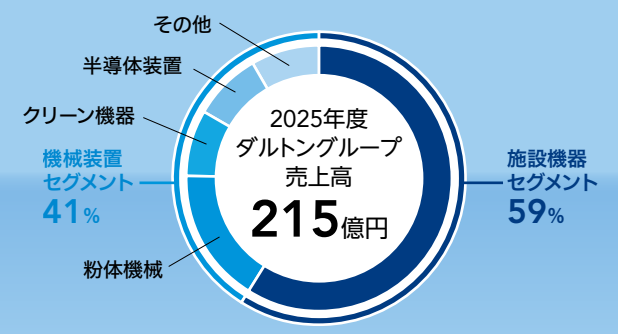
粉粒体加工の生産システム構築
 粉の性質を熟知したプロフェッショナルが、品質と安定性を備えたプラントを設計。プロセス全般にわたる課題に最適なソリューションを提供します。

半導体製造装置事業

ビジネスに適応する装置カスタマイズ
 ウエハーや用途に応じた半導体製造装置を一品一様に製作し、装置選定から導入まで全面的にサポートし、理想の開発・生産体制を実現します。



ダルトンにおける事業別構成比



▶ LAB1.0/2.0/3.0:2025年12月期決算説明会資料P44-55
 ▶ 2027-2028ダルトン商談の状況:2026年12月期第2四半期(中間期)決算説明会資料P27-28

LAB 3.0
 働き方ベースの研究施設DX事業

LAB 2.0
 空間ベースのソリューション提案事業

LAB 1.0
 プロダクトベースの商品販売事業

共創が生み出す、 新たな循環価値

Econifa UPCYCLEは、製造過程で生まれる副産物や未利用資源に新たな価値を与え、家具や内装材として再生・活用するサステナブルデザインソリューションです。企業や自治体など多様なパートナーとの共創を通じて、それぞれの事業や地域に宿るストーリーを空間に可視化し、働く人や訪れる人の共感やエンゲージメントを高める新たな空間価値を創出しています。

- ▶ Econifa UPCYCLE
- ▶ アップサイクル:本編P73



ITOKI



TOYOTA



KAMOI



ITOKI



Econifa
UPCYCLE



SUSTAINABILITY

サステナビリティ

マテリアリティである「働く人の幸福」と 「企業価値の向上」を同じエンジンで実現する

本業そのものがサステナビリティ

私はサステナビリティを、環境課題(E)と社会課題(S)、さらにそれぞれの「守り(企業価値毀損リスクへの対応)」と「攻め(企業価値創出のための事業機会拡大)」という4つの視点で捉えています。守りの取り組みは企業として果たすべき責任ですが、企業の個性や成長力が表れるのは攻めのサステナビリティです。その意味で、当社は極めて恵まれたポジションにあります。なぜなら、働く環境を提案し、人のエンゲージメントやウェルビーイング、生産性や創造性を高めることが、そのまま事業になっているからです。マテリアリティである「働く人の幸福」という社会的価値の創出と、企業の成長が直結している点に、イトーキの大きな特徴があります。

オフィスは人の力を引き出す装置

人的資本投資の本質は、働く人の力を最大限に発揮できる環境を整えることにあります。私はワークプレイスを「人の力を引き出す装置」と考えています。働く環境が変われば、人の意識や行動、さらには組織文化までも変わります。だからこそ、オフィス投資は単なるコストではなく、人と組織の可能性を高めるための人的資本投資と言えます。

コロナ禍を経て、「オフィスとは何か」「働くとは何か」が改めて問われるようになり、人手不足が深刻化する中で、ワークプレイスの重要性はますます高まっています。当社は自ら働く環境の変革に取り組み、その知見を顧客企業に還元することで、社会課題の解決と事業成長が好循環を生むビジネスモデルを構築しています。

働く人の幸福が企業価値を高める

人は人生の多くの時間を仕事に費やします。私は、働く時間が充実していなければ、本当の意味での幸福は実現しにくいと考えています。「努力は夢中にはかなわない」という言葉がありますが、働く人がいきいきと力を発揮し、仕事に前向きに取り組める環境こそが、エンゲージメントや生産性、創造性を高める土台になります。人と組織の可能性を引き出し、企業の成長と働く人の幸福を両立する。私はそこに、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションの本質があると思います。

社会課題と事業成長を 一体で捉える

私が2020年に社外取締役役に就任した当時

は、コロナ禍の影響もあり、オフィスの将来を悲観的に見る声が少なくありませんでした。しかし私は、人の力を引き出す場としてのオフィスの価値はむしろ高まると考えていました。実際、その後のイトーキは、社会課題の解決と事業成長の両立を着実に実現しています。

環境面でも、当社は先進的な取り組みを進めています。私はこれからの空間づくりにおいて、新しく作るだけでなく、既存の資産を活かしながら価値を高めることが、ますます重要になると考えています。サーキュラーエコノミーへの移行が進む中、副産物や未利用資源を再生・活用する「Econifa UPCYCLE」のような取り組みは、その象徴的な事例です。先んじて挑戦を続けることは、環境課題の解決だけでなく、将来の競争力にもつながると評価しています。

私が重視しているのは、社会的価値と経済的価値を別々に考えないことです。CSV(Creating Shared Value)、すなわち共有価値の創造こそサステナビリティの原点です。働く人の幸福と企業価値の向上を同じエンジンで実現する。これこそが、イトーキらしい価値創造のあり方だと思います。社外取締役として、その考えが経営の中でしっかりと受け継がれ、実践されるよう力を尽くしていきます。

Shiro Nitnai

似内 志朗

社外取締役



GOVERNANCE

ガバナンス

2026年はガバナンスのターニングポイント

実効性のあるガバナンス

当社にとって、2026年はガバナンスのターニングポイントです。経営体制を社長の湊に一本化するとともに、指名・報酬委員会を設置しました。加えて、単体業績のV字回復を踏まえ、連結経営の最適化に向けたグループガバナンスの強化も進めています。ただし、「仏作って魂入れず」では意味がありません。形式的な対応にとどまらず、ガバナンスが実際に機能し、経営の質を高めることが重要だと認識しています。特定したマテリアリティと真摯に向き合い、中期経営計画を着実に遂行し、ステークホルダーのみなさまの期待に応える仕組みを機能させることが、ガバナンスの本質だと考えています。

経営のスピードと健全な牽制を両立

新たな経営体制のもと、意思決定のスピードはこれまで以上に高まっています。また、現場に近いところで機動的に判断できるよう、執行への権限委譲も進めています。一方で、権限委譲を進めるほど、取締役会による監督機能の重要性は高まります。取締役会には執行状況を適切に把握し、多様な議論や助言を通じて経営の質を高める役割が求められます。さらに、経営トップに権限が集約されるからこそ、牽制機能も欠かせません。湊自身も、自らが知らず知らずのう

ちに暴走しないようにしてほしいと話しています。社外取締役をはじめ、他の取締役が率直に意見を述べ、必要な異論を唱える。こうした健全な緊張関係のもと、取締役会を率直かつ建設的な議論の場とすることで、スピードある経営と健全なガバナンスの両立につながると考えています。

グループガバナンスの強化

ガバナンスの実効性は、取締役会の改革だけで完結するものではありません。グループ全体に経営の考え方を浸透させ、共通の価値観のもとで経営を行うことが求められます。そのため、海外を含むグループ会社とのコミュニケーションに力を入れています。これまでは各社の自主性を尊重する一方で、コンプライアンスに関する意識共有や本社としての統制が十分でない面もありました。しかし、ガバナンスやコンプライアンスは統制を押し付けることで実現するものではありません。まずは現場に寄り添い、いわば手のひらに乗せるような形で事業運営をサポートし、信頼関係を築くことが重要だと考えています。現在はグループ会社を定期的に訪問し、現場の声が届く環境づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、問題を早期に把握し対応する文化が徐々に定着しており、ヘルプラインを含む相談・報告体制も浸透しつつあります。

私がコンプライアンスで最も大切にしているのは、「逃げない」という姿勢です。問題を隠さず向き合い、原因を分析して再発防止を徹底し、その学びを全社で共有する。負の情報であっても正面から受け止め、改善に生かす文化をグループ全体に浸透させていきます。

データドリブンな経営管理を推進

過去の事案から学んだ教訓をグループ全体で共有し、コンプライアンス文化を根付かせると同時に、将来のリスクに先手を打つこともガバナンスの重要な役割です。特に当社は「AIカンパニー」を宣言しており、サイバーリスクへの対応に加え、AI・データ活用に伴う倫理や統制も適切に管理しなければなりません。次期中期経営計画では、グループ経営の高度化とデータドリブンな経営管理をさらに推進し、取締役会による監督機能にも反映していきます。私自身が大切にしている現場・現物・現実の三現主義の精神のもと、グループ会社も含めて現場に足を運び、現実を直視し、事実を把握するとともに、過去の経験則に依存しない客観的データに基づく迅速かつ的確な意思決定を支える基盤をより一層整備することで、企業価値の向上に向けたガバナンス変革を牽引していきます。

Soichiro Higuchi

樋口 聡一郎

取締役執行役員

コーポレートガバナンス本部長



▶ ガバナンス:本編P51-60



COMPLIANCE

コンプライアンス

コンプライアンスに終わりはない

改革は着実に前進

私はこれまで行政に携わる中で、長くコンプライアンスやリスク管理に関わってきました。社外取締役として当社を見ていて感じるのは、2024年のコンプライアンス事案を契機に、コンプライアンス面での改革が着実に進められていることです。当社は事案を真摯に受け止め、コーポレートガバナンス本部を中心に、コンプライアンスに係る体制や機能の強化、ルールやプロセスの見直し、グループガバナンスの強化などに取り組んでいます。

取締役会でも継続的な情報共有と議論が行われており、改革の進捗や方向性を確認しています。しかし、コンプライアンスに完成形はありません。法令も変わる、社会も変わる中で、その変化をいち早く察知し、確実に対応し続けていく必要があります。今後、AIやデータ活用、海外展開など成長戦略を進める中で、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの重要性はさらに高まると考えています。

「腹落ち」して初めて機能する

コンプライアンスの実効性を左右するのは、制度そのものではなく、従業員一人ひとりがその意味を理解し、納得して行動できているかどうか、つまり「腹落ちしているか」です。人は誰

しも、慣れや思い込みによって判断を誤ることがあります。なぜそのルールが必要なのかを丁寧に説明し、理解を促し続けることが重要です。また、何かあるたびにルールや手続きを増やせばよいというものでもありません。現場が実践できなければ意味がないからです。企業でも行政でも同じですが、ルールをできるだけシンプルで分かりやすいものにし、その上で関係者に繰り返し伝え、理解を深めることが組織への定着につながります。

組織風土こそ コンプライアンスの土台

コンプライアンスを組織に定着させる上で欠かせないのが、組織風土や価値観です。企業理念「イトーキのわれら」に「正しい商道に徹して悔いなき人生を送ろう」という一文がありますが、当社では、何が正しい商道なのかを自ら考え、誠実に行動する姿勢が社員に求められており、まさにコンプライアンスを重視する組織風土を表しています。また、私は従業員エンゲージメントの高さは、コンプライアンスの面でも当社の強みであると感じています。従業員が会社に誇りを持っている組織では、「会社の信頼が損なわれるようなことはしない、させない」という意識が自然と育まれます。実際、ヘル

プライン（内部通報）制度の活用も進んできており、こうしたエンゲージメントの高さもコンプライアンスの定着を支えるものだと考えています。

社会的信頼が企業価値を支える

コンプライアンスは単なるリスク対策ではなく、社会的信頼を築くための取り組みです。社会からの信頼は、顧客や取引先、従業員、株主などあらゆるステークホルダーとの関係の基盤となり、結果として企業の持続的な成長を支えるものです。どれほど優れた商品やサービスを生み出しても、社会的信頼がなければ企業価値の向上にはつながりません。コンプライアンスを企業文化として定着させ、従業員一人ひとりが誠実に行動する組織であり続けることが、社会からの信頼をさらに高め、持続的な成長につながると考えています。

当社が社会から信頼され続ける企業であるために何が必要か。私は、その視点を持ちながら、今後も社外取締役としての役割を果たしていきます。また、今後はAIやデータ活用の拡大、海外展開に伴い、情報セキュリティ、グループガバナンスの重要性が一層高まります。私はその観点でも、グループ全体の「守りのガバナンス」の強化に貢献していきたいと考えています。

Toshie Tanaka

田中 俊恵

社外取締役



社長の独裁を許さない 取締役会へ

取締役会議長に就任し、私がまず取り組んだのは、取締役会のあり方そのものを見直すことでした。

企業が持続的に成長するためには、強

取締役会議長メッセージ

経営のスピードを 高めるために、 ガバナンスを変える

Koji Minato

湊 宏司

代表取締役社長

いリーダーシップが必要です。一方で、社長の判断が常に正しいとは限りません。だからこそ、取締役会には経営陣を監督し、必要な牽制を働かせる機能が欠かせないと考えています。

またどれほど業績が良くても、社長の独裁になってはいけません。経営トップの判断を客観的に検証し、必要であれば異論を唱えられる環境をつくることが、企業価値向上の前提だと考えています。

その一方で、私は「ガバナンスのためのガバナンス」には意味がないとも思っています。

これまでの取締役会には、法的には必要であっても、経営判断への直接的な寄与が限定的なテーマが少なくありませんでした。本来であれば常務会に任せるべき議案まで取締役会で扱い、多くの時間が費やされていました。そこで私は取締役会の役割を「企業価値に影響する重要テーマを議論する場」に戻したいと考え、取締役会で扱う議題を絞り込みました。業務執行は常務会に任せ、取締役会は中長期戦略、資本効率、リスク、人材戦略、AIを含む成長テーマなど、本当に議論すべき事項に集中するようにしました。

重要なのは開催回数の多さではありません。何を議論したかです。形式的な説明に時間を費やすのではなく、経営の本質的な課題に時間と知恵を使う。そうした実効性の高い取締役会へ変えていきたいと考えています。

社外取締役の専門性を 経営の力に変える

また、社外取締役の役割も大きく変わりました。私は社外取締役にそれぞれの専門性を最大限発揮していただくことを求めています。財務に強い方には資本政策や財務戦略を、法務やガバナンスに知見を持つ方には統治やリスク管理を、豊富な経営経験を持つ方には成長戦略や組織運営の議論をリードしていただく。プロフェッショナル同士がそれぞれの強みを持ち寄ることで、議論の質は大きく向上します。

ガバナンスの本質は サクセッションにある

そして私が最も重要だと考えているのがサクセッションです。ガバナンスの仕組みをどれだけ整えても、次の経営を担う人材が育っていなければ意味がありません。極端な話、後継者がいなければ社長の暴走を誰も止めることができません。私はガバナンスの本質は制度そのものよりも、健全なサクセッションにあると考えています。だからこそ、指名・報酬委員会を設置し、社長選任プロセスの透明性を高めました。また、後継候補についても早い段階から経営課題への参画機会を与え、計画的な育成を進めています。

これは私が退任を考えているということではありません。むしろ、いつでも次の世代へバトンを渡せる状態をつくるのが経営トップの責任だと考えているからです。

当社は現在、AIカンパニーへの進化やグローバル展開など、新たな成長ステージに向かっていきます。こうした挑戦を支えるのは、攻めの経営だけではなく、攻めを正しい方向へ導き、継続させるガバナンスです。

取締役会議長として、私は経営のスピードを落とすためではなく、より良い意思決定を可能にするためにガバナンス改革を進めていきます。

企業価値向上に向けた建設的な緊張感を持ちながら、実効性の高い取締役会を実現していきます。

▶ ガバナンス：本編P51-60

ミッションを体現する リーダーを育む

報酬・指名委員会の役割は、まず「イトーキのリーダーはどうあるべきか」を考えることです。その上で、企業理念やミッションを体現し、率先垂範で組織を導きながら、企業価値向上を実現できる人材を選び、育て、報いる仕組みを整えることが委員会の責務です。

私がリーダーに求めるのは、自らの言葉で志を語れることです。イトーキが掲げる『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、働く人々のウェルビーイングを通じて社会にどのような価値を提供していくのかを示し、多くの人を巻き込みながら変革を推進できる力が重要だと考えています。

複数の候補者を 長期視点で見極める

経営環境は常に変化し、想定外の出来事も起こります。それゆえ、サクセッションプランは、複数の候補者に多様な経験や挑戦の機会をもって頂き、長期視点でその可能性を見極めていくことが重要です。

私が重視しているのは、変化する環境の中でも学び続け成長することです。さまざまな課題に向き合いながら、自分を過信することなく、「もっと学ばなければならない」と考え続ける姿勢が欠かせません。そして自分にできないことは得意な人に任せ、多様な人材を巻き込みながら共創する人です。

また、修羅場や困難を経験することも大切

です。人は苦しい経験をしたときに大きく成長します。苦労した人ほど、他の人の苦労や困難もわかります。そうした人は、周囲の力を引き出しながら組織を率いることができます。

女性活躍には 「期待・鍛える・機会」が重要

次世代の経営人材を育成する上で、候補者層を広げることは欠かせません。女性管理職や女性役員の育成・登用は、企業の持続的な成長にとって重要な経営課題です。人口（顧客）の半分は女性ですし、イトーキにおいても女性社員は4割を占めています。その人たちが能力を発揮し、活躍できるかどうかで、会社の将来は大きく変わります。私は、女性活躍とは特別な施策ではなく、経営人材の裾野を広げる取り組みだと捉えています。

そのために重要なのが、「期待する」「鍛える」「機会を与える」の3つです。「無理をしなくていい」「難しい仕事は任せない」と配慮しては、人は育ちません。期待されなければ挑戦もしませんし、鍛えられなければ成長も難しい。十分な経験を積まないまま機会だけ与えても、力を発揮することはできません。将来の経営を担う人材として期待し、修羅場も含めた経験を積んでもらうことが必要です。

挑戦を後押しし、 成果を分かち合う

こうした挑戦や成長に報いる仕組みとして、報酬制度も重要な役割を果たします。報酬制

度は、経営陣の挑戦を促し、中長期的な企業価値向上につなげる仕組みであるべきです。一方で、企業価値向上の果実は経営陣や株主だけのものではありません。その成果を社員やステークホルダーと分かち合うことが大切だと考えています。だからこそ、報酬の考え方

指名・報酬委員会議長 メッセージ

イトーキの未来に ふさわしい経営人材を 選び、支える

Mariko Bando

坂東 眞理子

指名・報酬委員会議長
社外取締役

や決定プロセスの透明性を高め、誰もが納得できる制度として運用していかなければなりません。

人を評価するだけでなく、人の成長と挑戦を支える仕組みを築くことが、指名・報酬委員会の使命です。今後も、経営人材の育成と挑戦を支えるガバナンスを通じて、イトーキの未来を担うリーダーづくりと持続的な企業価値向上に貢献していきます。

▶ 指名・報酬委員会：本編P56-58



FINANCIAL CAPITAL STRATEGY

資本コストと株価を 意識した経営

資本コストを上回る 価値創造を経営の原点に

当社は、企業価値向上の起点を「収益性の良化」に基づく、「資本コストを上回る価値創出」に置いています。私たちが重視しているのは、その成長が株主から託された資本に対して十分なりターンを生み出しているかという視点です。そのため、株主資本コストを9～10%と認識し、この水準を上回る収益性を継続的に実現することを経営の基本方針としています。

ROE17.7%達成が示す 経営改革の成果

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」では、資本コストを上回る価値創出の指標としてROE15%を掲げてきました。その結果、2025年度のROEは17.7%となり、目標を1年前倒しで達成しました。これは単なる利益増加によるものではありません。高付加価値な空間提案の拡大、価格適正化、生産性向上による収益改善に加え、総資産回転率の向上や財務規律の徹底によって実現した成果です。こうした取り組みは資本市場からも一定の評価を受け、PBRは数年前の0.4倍水準から2.2倍へと大きく改善しました。

企業価値向上につながる 投資を厳選

投資判断においても、当社は資本効率を強く意識しています。M&Aや設備投資、新規事業投資に対してはWACC約8%をハードルレートとして設定し、この水準を上回るリターンが期待できる案件に厳選して投資を実行しています。規模拡大のための投資ではなく、企業価値向上につながる投資を選別することが基本姿勢です。また、モニタリングしている、全社ROICは2025年度11.1%まで向上しました。今後はROICを経営管理指標として段階的な導入を検討し、事業ポートフォリオ管理の高度化を進めることで、より資本効率の高い経営を実現していきます。

こうした考え方のもと、当社は成長投資と資本効率向上の両立を図っています。中期経営計画では総額700億円規模のキャッシュアロケーションを計画し、Office3.0、研究施設市場、生産DX、人的資本など将来の競争力の源泉となる領域へ重点的に投資しています。特にOffice3.0は、オフィスづくりを一度きりの売り切り型ビジネスから、データとAIを活用した継続的な価値提供型ビジネスへ転換する取り組みであり、中長期的な収益基盤強化の中核を担う戦略投資と位置づけています。

経営資源の再配分で 資本効率を高める

一方で、企業価値向上には利益成長だけでなく、資産効率の改善も欠かせません。政策保有株式の縮減や物流センター売却による資産圧縮に加え、CMS導入によるグループ資金管理の高度化を進めています。さらにグループ再編やキャッシュアウト削減を通じて経営資源を成長分野へ再配分し、収益性と資本効率の双方を高めています。

持続的な価値創造と 株主還元の両立へ

株主還元については、配当性向40%を目安とし、成長投資との両立を図っています。2025年度は配当性向39.4%、1株当たり75円の配当を実施し、2026年度には90円への増配を予定しています。成長投資によって収益力を高め、その成果を株主へ還元することで、持続的な価値創造の好循環を実現していきます。

もっとも、私たちは現在の評価に満足している

わけではありません。ROEやPBRは大きく改善した一方で、PERにはなお向上余地があると認識しています。今後はOffice3.0やLAB3.0、AIを活用した新たな価値創造モデルなど、将来の成長ドライバーをより分かりやすく資本市場へ伝え、投資家との対話を深めていきます。資本コストを上回るリターンを継続的に創出し、成長投資と株主還元の好循環を実現し、未財務価値を財務価値へ転換することで、持続的な企業価値向上を目指していきます。

Yoshihito Yamamura

山村 善仁
代表取締役副社長



Yasuyuki Kawasaki
川崎 靖之
社外取締役

FINANCIAL CAPITAL STRATEGY

覚悟と確信を以って リスクテイクを支える

になります。設備機器・パブリック事業も、技術的なアドバンテージを生かせば、ニッチトップを狙える領域が豊富です。こうした成長戦略の伸びしろを着実に実現していくことで、資本市場からの評価はさらに高まっていくと見ています。

資本コストの抑制も重要

私は常日頃から、取締役会場で、成長投資、資本政策、株主還元をトータルで見て、バランスを取る必要があると申し上げています。そのためには、WACCとROICを活用して事業別・案件別の投資効果を検証し、投資回収の見通しを可視化できる経営管理の仕組みが欠かせません。また、D/Eレシオには留意しつつデットを含めたファイナンスの選択肢を拡げ、WACCを抑える努力も重要です。

イトーキは、製造と販売が分かれていた過去の経緯もあり、監査役往査に帯同し工場を実際に訪問した際には、生産現場に採算意識が浸透していることを強く感じました。こうした徹底した原価意識は、当社の競争力を支える重要な要素です。一方で、安全管理や委託先管理などについても十分に目を配り、経営

の監督に努めていきたいと思います。そうした健全な事業運営は、企業価値の向上と資本コストの抑制につながると考えています。

経営トップの覚悟と確信を重視

私が最も関心を寄せているのは、「Office 3.0」のマネタイズと事業化です。湊社長にも「ここはあなたの仕事ですよ」と折に触れて伝えています。「Office 3.0」を着実に事業化し、収益として結実させられるかどうか、当社の次の成長と企業価値向上を左右すると考えているからです。

新しい事業にはリスクを伴いますが、十分な情報と検証に基づき、挑戦すべきことを見極めるのが取締役会の役割です。私は、そうした判断を行う上で「覚悟」と「確信」を重視しています。進むべき方向に確信を持ち、その実現に向けて覚悟を決める。監督の役割は守りだけではありません。今期に新設した指名委員会・報酬委員会を通じて監督機能の強化を図るとともに、執行と監督が同じ方向を向いて経営陣の適切なリスクテイクを支えることが、社外取締役としての私の責務だと考えています。

する「Office 3.0」に挑戦しています。お客さまのCRE (Corporate Real Estate) 戦略や人的資本への投資ニーズに応えることで、収益構造も従来とは異なる姿へ移行しつつあります。また、ダルトンの研究施設領域など設備機器・パブリック事業も、価格競争ではなく、専門性や付加価値で選ばれる事業へと変化しています。

将来価値の浸透はこれから

私は就任時の株価を今でも意識しています。当時1,677円だった株価は、一時3,680円まで上昇しました。足元の収益力が市場から一定程度認められた結果だと思います。一方で、その後は2,800円台で小休止し、PERは15倍程度にとどまっています。私自身は、当社の株価について現時点の収益は評価されている一方、将来成長の実現可能性については、まだ十分に織り込まれていないと思っています。その意味では、期待の大きい「Office 3.0」のマネタイズの確度を高めることが重要

収益の「質」が変わり始めている

私は2025年3月に社外取締役に就任しましたが、取締役会での議論や報告案件を見ると、当社は単に業績が伸びているだけでなく、収益の「質」が変わり始めていることを感じます。ワークプレイス事業では、家具を販売する「Office 1.0」から、空間全体を提案する「Office 2.0」へと進化し、今はデータを活用して最適な働き方やオフィス空間を実現



株式会社イトーキ

<https://www.itoki.jp>