

創造的に、健康的に、いつでもどこでも協働できる、働く環境



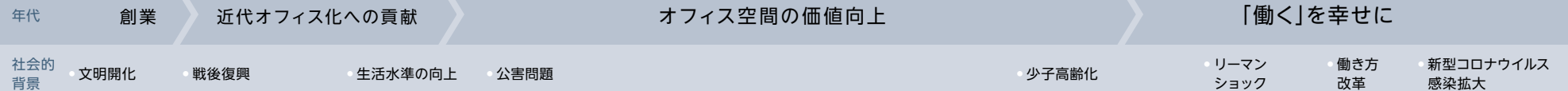
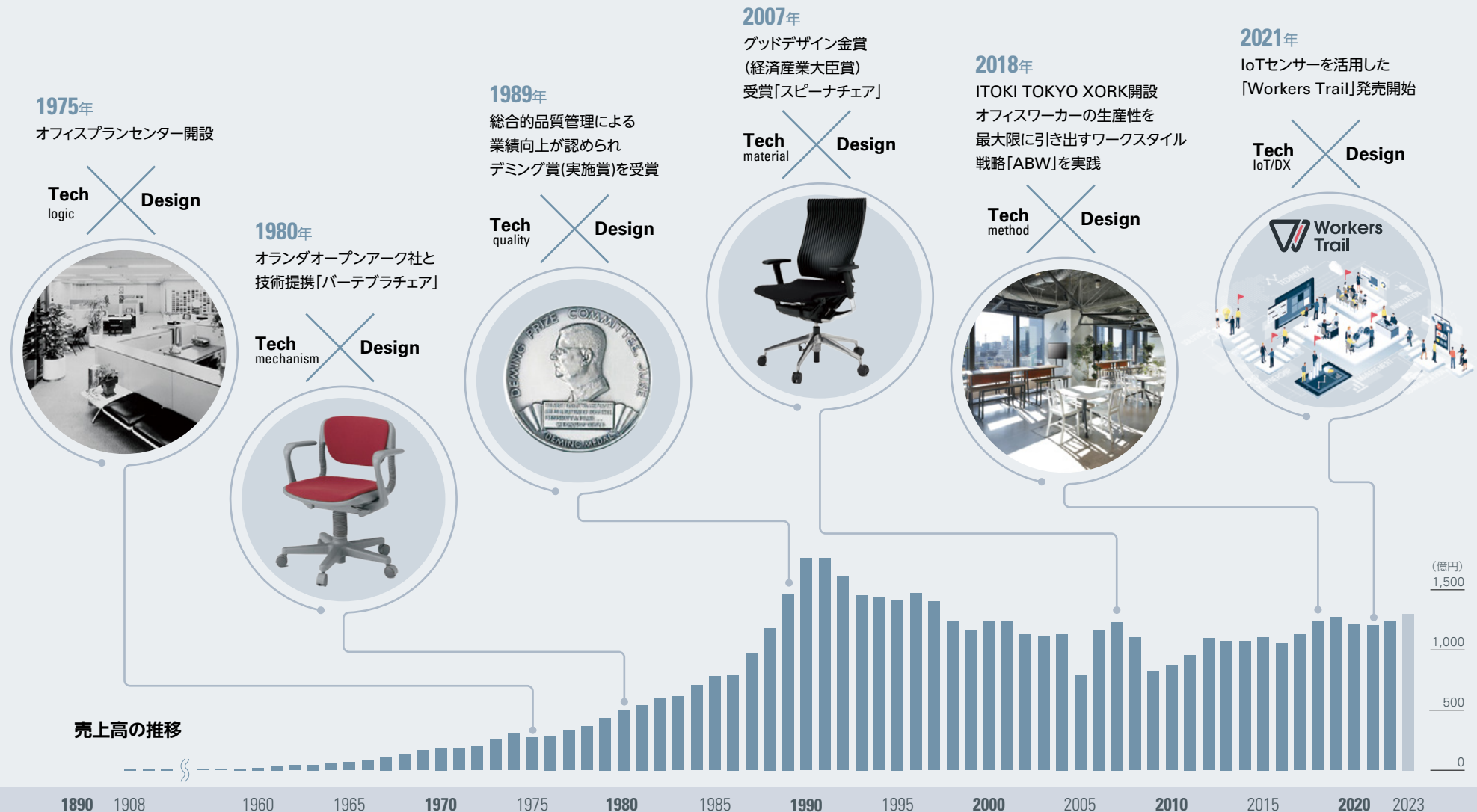
ワクワクする「働く」環境をデザインし、  
オフィスワーカーのマインドを高める

# TECH DESIGN

テクノロジーによる圧倒的な機能性で  
オフィスワーカーの創造性を極大に



# 進化させてきたTechnologyとDesign—イトーキの軌跡



※2004年度までは株式会社イトーキと株式会社イトーキレビオの家庭用家具売上高を合算した数値です。また、2005年度は合併のため、特異値となっています。





## トップメッセージ

# TECH X DESIGN

代表取締役社長

湊 宏司

プロフィール

- 1994年 日本電信電話(NTT)入社  
東京大学卒業後、これからは通話から通信の時代になると考え、NTTへ
- 2003年 南カリフォルニア大学経営大学院修了  
MBA(経営学修士)を取得。米国流経営を深く学ぶ
- 2008年 サン・マイクロシステムズ(日本)に転職  
NTTでは企画系の仕事が長かったため、もっと現場を知りたいと転職。カスタマーサポート業務についた
- 2010年 サンを買収した米オラクルの日本法人へ  
カスタマーサポートのあと、オセアニアのグループ企業統括などを担当。国際ビジネスのセンスを磨く。  
18年、日本オラクル副社長に
- 2021年 イトーキへ  
顧問を経て22年3月社長に。成熟したオフィス家具事業をDX(デジタルトランスフォーメーション)で改革し始めた

# 「テクノロジー×デザイン」で ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする

リニューアル案件に加えて、新築・移転案件に伴う需要も好調に推移するなか、イトーキの戦略は着実に実を結んでおり、中長期における価値向上をご評価いただけると幸いです。私は、130年以上にわたり受け継いできたイトーキの「創意と工夫」の文化を大切にするとともに、独自の強みとして「テクノロジー×デザイン」を磨き上げ、イトーキを持続的に成長する会社にしていきます。

## 就任1年目は三現主義を実践 出る杭を伸ばす

2022年3月に社長に就任し、まずは現場・現物・現実を重視する三現主義を実践しました。自分の目で確かめ、自分の耳で聴き、自分の肌で感じることで、初めて正しい経営判断ができると思ったからです。また、ものづくりとは程遠いIT業界から来た私を仲間として受け入れてもらい、自分の考え方を社員に直接伝えることも重要であると考えました。そこで本社のみならず、月に2回、全国の支店や工場を訪問し700名近い社員とタウンホールミーティングを行ったのですが、イトーキには「創意と工夫」の文化(カルチャー)が深く浸透していること、優秀な社員がたくさんいることを実感しました。

その一方で、イトーキは日本企業特有の「平等と同質性」が重んじられてきた会社であるようにも感じました。右肩上がりの経済成長の時代は、個よりも組織として一心不乱に突き進むことが重要であり、そのようなマネジ

メントが正しかったと言えますが、多様性と主体性が求められる今の時代にはむしろ弊害になってしまいます。その状況を是正し、能力のある社員を引き上げ、出る杭を伸ばし、物事にプロアクティブに取り組む集団に変えていくのが私の大きな役割・責任であると考え、多様なタレントが表に出る仕組みづくりを推進しました。これが私の1年目の振り返りとして一番伝えたいことです。

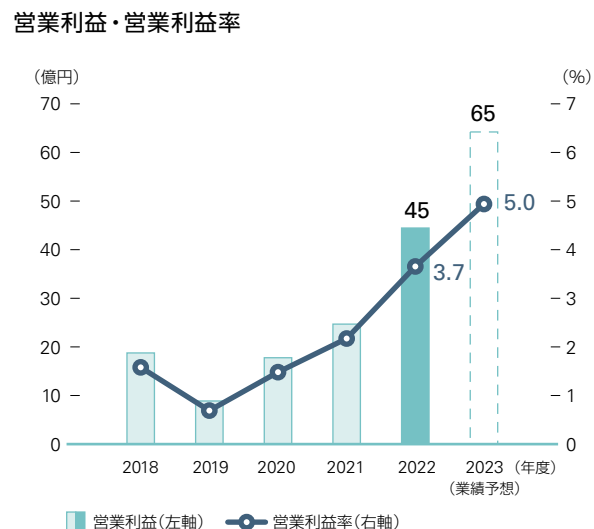
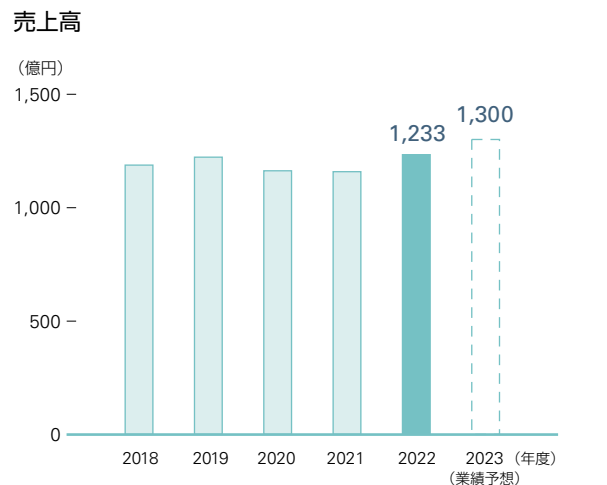
## 売上至上主義をやめ業績はV字回復 営業利益目標を上方修正

2022年度の営業利益は前年度に比べ79%増となり、V字回復を果たしました。イトーキは2019年度、2020年度と2年連続で純損失を計上しましたが、この背景には売上確保を優先するあまり、自らの提供価値を毀損している販売実態がありました。2021年度からは中期経営計画「RISE ITOKI 2023」をスタートさせ、営業利益率は少し上向きましたが依然として業界水準よりも低く、

売上至上主義の罠から脱しきれていませんでした。

この中期経営計画では、強靱な体質の「高収益企業」になるという旗を掲げていますが、自ら価値を下げるような売り方をしているはずがありません。そこで2022年度方針では思い切って売上を目標から外し、粗利益を追いかけるように営業部門のマインドセットを変えました。2022年度の業績結果はそれが正しかったことを示しています。

2023年度は当初目標よりも売上予想を引き下げっていますが、逆に営業利益は65億円に、営業利益率は5%に引き上げています。私に社長就任の白羽の矢が立った理由として、DXを軸としたビジネスモデルの進化が要求されていることを深く認識するなか、同時に経営トップとして中期経営計画を引き継いだうえで、追いかけるべき一番の目標を営業利益に変更した以上、その数値は必ずやりきりたいと思っています。



## 朝起きて社員が行きたいと思う オフィスが求められる時代

IT革命とコロナ禍によって潮目が大きく変わりました。かなりの業務を在宅や遠隔でスムーズに行うことができ、それが生産性を高めることに皆が気付きました。在宅勤務も含めたハイブリッドなワークスタイルは、新しい働き方として、引き続き堅調に労働環境の中に根差していくものと見ていますが、新型コロナウイルス感染症が5類に引き下げられ、マスク着用の規制緩和も行われ、「オフィスに戻ろうよ」、「集おうよ」というムーブメントがあるなかで、私たちのところには、「社員が来なくなるオフィス」、「社員のモチベーションが高まるオフィス」、「分散、混在、集中の空間デザイン」に対する問い合わせが急速に増えています。

実のところ、2022年は新規のオフィスの供給量が著しく少なかった年でした。そのような状況で売上至上主義をやめたにもかかわらず、ワークプレイス事業の売上が伸長した要因は、リニューアル案件が増えているからです。2020年までは新築・移転案件がリニューアルより多い状況でしたが、2021年に逆転しています。朝起きて社員が「行きたい」と思うオフィスづくりを各企業の経営者は真剣に考え始めています。もはやオフィス空間・オフィス家具をコストと考える時代ではなくなりました。お客さまの中には、「社員が来なくなるようにオフィスをリニューアルしたら、採用応募者も4倍に増えた」というケースもあります。私たちは『明日の「働く」を、デザインする。』企業として、オ

フィス空間のあり方を経営課題とする動きをしっかりと捉え、ポストコロナの「働く環境」づくりを先導していきます。

## 「テクノロジー×デザイン」を戦略の柱に

イトーキは「テクノロジー×デザイン」を成長戦略の柱にして持続的成長を目指します。特に祖業の「ワークプレイス事業」では、「スマートオフィスコンセプト」を打ち出し、オフィス1.0、2.0、3.0の掛け算で高付加価値化を図っていきます。

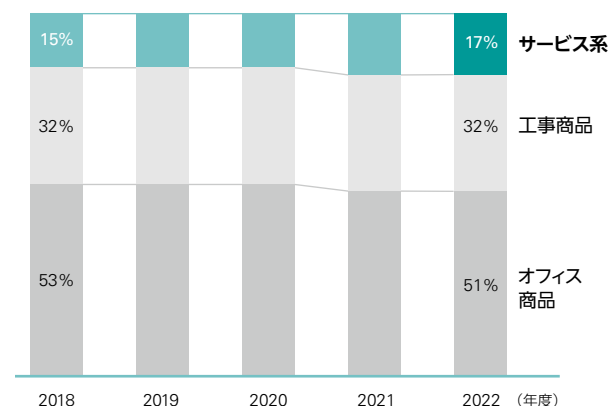
私たちは、家具を製造して販売する世界観をオフィス1.0と呼んでいます。この世界はコモディティ化しており、オフィスの広さ、人数、予算に合わせてどれだけの家具を提供できるかを競う市場になっています。したがって、売上至上主義では、価値あるものを安く売ることが常態化しやすくなってしまいます。それではどのように価値を評価してもらって、価格決定権を取り戻したらよいか。その視点で出した答えが、働き方改革のコンサルティングを兼ねてオフィスの設計・デザインを手掛ける2.0の世界観への展開です。

イトーキはオランダのワークスタイル変革会社ヴェルデホーエンとの提携によって、「Activity Based Working (ABW)」という方法論を採り入れ、新時代のオフィスを提案する約50名のコンサルタントがいます。また、年間数多のデザインを手掛け、オフィス業界の「アカデミー賞」と言われる「日経ニューオフィス賞」などで高評価を

得ている約130名の空間デザイナーがいます。加えて、内装工事もグループ会社で対応することができます。このコンサルティング・デザイン・内装工事の一連のプロセスでイトーキのオフィス家具をスペックインし、付加価値を高めていくのが2.0の世界観です。私たちはこの戦略によって、不毛な価格競争を避け、受注確率を上げられるようになり、かつ案件数もサイズも拡大させています。

さらに次のオフィス3.0は、DXを用いて働き方改革や生産性向上をお手伝いする世界観です。ここでは家具をIoTデバイスにし、オフィスでのさまざまな課題を解決していきます。2.0まではすべて仮説に基づいていますが、3.0ではそれをデータで検証し、改善の方向を提案していく世界観ですから、イトーキならではのデータを使ってコンサルティングができる新たなビジネスモデルを生み出せると考えています。

イトーキ単体における商材別売上構成の推移



イトーキは60年以上前、「ファイリングシステム」というパンフレットを作成しており、キャビネット一つをとっても単純にモノを売る発想ではなく、ソリューションとして売るアプローチをしていました。イトーキの歴史を紐解くと、「オフィスの生産性をいかに高めるかを追求するソリューションの歴史であった」ことに驚かされます。そのようなDNAがもともとあったため、オフィス3.0の世界観にスムーズに入っていけるのだと思います。3.0まで来ると、データに基づく継続的なサポートが可能になりますので、「売ったら終わり」のビジネスモデルからも脱却し、お客さまとの継続的な関係性を構築できます。すでにサービス系の売上構成比は着実に高まっており、一連の付加価値提案をマネタイズしていくことで営業利益率のさらなる向上を目指します。

※オフィス1.0、2.0、3.0の詳細はP37をご参照ください。  
※ABWは、P38をご参照ください。

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

## デジタルオフィス家具とイトーキならではのデータで差別化

ここで少し、オフィス3.0に関する取り組みについてご紹介します。昨今、共有スペースでウェブ会議をすることがかなり増えてきました。こうした動きを捉え、高性能マイクを設置することで周囲の雑音を抑制しながら会議参加者の声を集音し、指向性スピーカーからの音声が届くエリアを細かく設計した製品をパートナーと協力し開



発しており、すでにいろいろな企業から引き合いを受けています。こういった「(オフィス家具+デジタル機器)÷2」と言える商品へのニーズの高まりに対し、新しいアイデアを商品化する体制を強化しています。その一環として2023年1月から商品開発本部を「スマートオフィス商品開発本部」に変更しました。そして、本部長にソニーグループで長年にわたりAV機器の商品企画・戦略の立案を主導してきた長尾氏を招聘しました。

さらに、これから無限に近い広がりを見せてくると思っているのが「オフィス×データ」の世界です。2022年はGoogle CloudとのJBP(ジョイントビジネスプラン)に合意し、現在、人工知能を使ったオフィスデータの分析により改善点や活用状況を見える化するプラットフォームを開発しています。例えば、イトーキがこれまでに作成した膨大なレイアウトデータをGoogle CloudのAIに学習させ、そこに社員の生産性やモチベーション、満足度といったデータを入力すると、どのようなレイアウトが最適かを



導き出すことが可能になります。また、IoTセンサーを活用し、従業員の位置情報やスペースの使用状況を分析することで、オフィスをより使いやすくするアプリケーションもリリースしました。今まで存在しなかったデータ、イトーキしか出せないデータ、イトーキしか持っていないデータを新たな競争優位性として加え、オフィス3.0の世界観を切り拓いていきます。

※DX推進の詳細はP17をご参照ください。

## シャトル式立体自動倉庫システムで 人不足問題を解決

イトーキの中長期的成長を支える事業はもう一つ、設備機器・パブリック事業があります。この事業はSAS(サス)と呼ぶ、シャトル式立体自動倉庫システムが牽引役となっています。この事業セグメントの2023年度の業績は、前年度に研究開発企業向け機器(プッシュプル型換気装置ドラフトチャンバー)の大型案件を受注した反動を考慮してほぼ横ばいの営業利益を想定していますが、省人化や効率化のトレンドを受け、引き続きシャトル式立体自動倉庫システムの需要動向は堅調であり、中長期的に人手不足問題を解決する有力な手段として着実に伸びていくと考えています。

※詳細はP43をご参照ください。

## 幸せを追い求めるマテリアリティ

「働く」場を取り巻くさまざまな課題を踏まえ、2022年

度にマテリアリティ(重要課題)を見直しました。「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」を2本柱にして10個の重要テーマを特定し、実践に移すためのKPIも設定しました。ただし、マテリアリティを定めてもその必要性を理解し、自分達の仕事がどのようにサステナブルな社会に貢献しているのかを理解しなければ、絵に描いた餅でしかありません。

こういった活動はやはり、全員が自分ごととして捉え、義務ではなく主体的に動くことによって大きなものになっていきます。そういう思いもあって、私の直下にESG推進プロジェクトを立ち上げました。人を幸せにする仕事をしたい、独りよがりのビジネスは長続きしない、多様性のない組織では創造性は生まれず、地球環境を犠牲にしてはやがて自分達も滅びる、社員とのコミュニケーションを通してこうした価値観を共有し、それぞれがイトーキの中で何ができるのかを真剣に考えていくことが何より重要なことだと思っています。

※ESG推進プロジェクトの詳細はP58をご参照ください。

## 自然環境を守り、資源循環に貢献する

イトーキは自然の恩恵を非常に受けている会社です。そこでマテリアリティの一つに、「自然環境を守り、資源循環を促進する」というテーマを掲げ、特にリユースの取り組みを積極的に行っています。例えば、リニューアルや移転などで行き場のなくなった、まだ使用可能なオフィス家

具を、必要とする国に寄付しています。また、社員の発案で、廃材を使ってポーチを作り、ノベルティグッズとして提供したり、コーヒー豆のかすをエコ素材として試作するなど、廃棄物の有効利用、循環型社会、石油系プラスチックを使わない脱炭素社会などに貢献しています。加えて、オフィス3.0の世界観でも、働き方改革と同時並行で環境への配慮が大きな課題となっており、イトーキにしかできないオフィスでの環境問題解決のあり方を検討し、企業価値創造に結び付けていきたいと考えています。

※新素材研究はP14をご参照ください。

※オフィス家具の寄付はP54をご参照ください。

## プロアクティブな集団に変える

言うまでもなくビジネスを回しているのは人であり、持続的成長基盤として人財の強化は欠かせません。そこで私が最も注視している指標は営業利益ともう一つ、従業員満足度です。この1年間で研修数を2.5倍、教育費を2倍に増やした結果、2022年度の従業員満足度の特定指標は前年度の56%から63%に上昇しました。しかしながら、誇れるレベルにはまだ程遠い数値であると思っています。このような取り組みを加速させるとともに、もっと社員一人ひとりに焦点を当て、さらに個の力を表に出すような仕組みをつくらなければならないと考えています。

最初に、出る杭を伸ばし、物事にプロアクティブに取り組む集団に変えていくと申し上げました。具体的に何をしているかと言うと、まずは突破口の1つとして「女性活躍



推進」に力を入れています。イトーキの社員の約3割が女性社員であるにもかかわらず、女性管理職は現在も1割にとどまっています。そこで今回、女性のリーダーシップ開発を支援する「SPLi(サプリ)」というコミュニティを立ち上げました。現在約80名の女性社員が手を挙げ、ほぼ毎週活動しており、2030年までに女性管理職比率3割を実現したいと考えています。実は、機を同じくして、イトーキの歴史上、初めて女性の執行役員が誕生しています。

加えて、工場にスポットを当て、「こんなすごい職人がいる」「こんなプロセス改善を思いついた人がいる」といった情報を広報メンバーと一緒に社内発信する「工場アンバサダー」を募ったところ、工場で働く約20名の社員が主体的に参加してくれています。また、「デザイナー名鑑」を作って手掛けてきたオフィスデザインを紹介し、デザイナーの誇りとモチベーションを引き上げる取り組みも行っています。

さらに、国際交流を促進するコミュニティも立ち上げ

ました。2016年に連結化したシンガポールの内装工事会社「ターカス」が業績を伸ばしており、この地域にも「スマートオフィスコンセプト」を導入していくことを検討しています。この会社の社員は200名ほどですが7か国から集まっており、この取り組みを起点に国境をまたぐD&Iを推進していきます。

※女性活躍推進はP11をご参照ください。

※工場アンバサダーはP67をご参照ください。

※ターカス社については、P39をご参照ください。

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

→ デザイナー名鑑はWebサイト参照

## 明日の「働く」を、デザインする。 イトーキの存在意義は今後も変わらない

イトーキは1890年に、ホッチキスや万年筆など、当時の日本人が見たことがない商品を次々に発売する「伊藤喜商店」として産声を上げました。1908年には「工作部」を設立し、自らオフィス商品の開発に乗り出し、今日においてはオフィス家具、建材内装設備、ICT・映像音響機器を搭載した家具、物流機器など幅広いラインアップで新しい働き方やオフィス空間をプロデュースしています。ミッションステートメントとして掲げている『明日の「働く」を、デザインする。』は今後も変わらぬイトーキの存在意義(パーパス)であり、オフィス3.0も130年を超える歴史の先に広がる新たな世界観と位置づけています。

2023年度は中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の総



仕上げの年度です。コロナ禍が収束に向かい、オフィス市場はリニューアル案件に加えて、新築・移転案件に伴う需要も好調が見込まれ、連結業績は増収増益の見通しです。株価水準は今現在、PBR(株価純資産倍率)が1.0倍を下回っている状況ですが、イトーキの戦略は着実に実を結んでおり、株主・投資家のみなさまには、中長期的な価値向上をご評価いただけると幸いです。私は、130年以上にわたり受け継いできたイトーキの「創意と工夫」の文化を大切にするとともに、独自の強みとして「テクノロジー×デザイン」を磨き上げ、新しい価値を世に送り出し続けることで、イトーキを持続的に成長することができる会社にしていきます。

代表取締役社長

漆 宏司



## 特集 1 女性活躍推進

多彩な輝きが、  
会社をより良く変えていくサブリ  
—SPLiによる企業文化変革への挑戦—

イトーキは、リーダーシップをもった女性の活躍推進を通じて、さらなる多様性の巻き込みと、オープン・フリー・フラットな企業文化の醸成を目指すという変革を進めており、リーダーシップを発揮するための知識・スキルの習得や、継続的なキャリアデベロップメントをサポートするコミュニティ「SPLi」を発足させました。今回は5名のリーダーが、コミュニティの活動について語りました。

WHY なぜ、SPLiに参加したのか  
—女性活躍推進に向けた私たちの想い—

**八木** SPLiは、女性活躍のためのコミュニティです。自分がイトーキの中で仕事をしてきて、女性が活躍していないとは思っていませんでした。コミュニティ立ち上げの時には、なぜいまさらというものが正直な感想でした。ただ、社長の湊との会話の中



八木 佳子  
スマートオフィス商品開発本部  
ソリューション開発統括部 統括部長

1998年入社。家具の研究開発に従事。2012年からパフォーマンスや健康状態を向上する働き方とオフィスの研究開発を担当。2023年執行役員ソリューション開発統括部長としてデータを活用したソリューションの開発を担当。

で、イトーキは女性をもっと活躍できるような会社になれば、さらに良くなるんだよという話を聞くうちに、自分の認識が少し甘かったのだなと思いました。

**鈴木** 私は最初、正直戸惑いました。SPLiは、女性のリーダー意識を高めるという狙いがありますが、そのための推進的な役割はお手本となるべき人であり、それが私に務まるのかというのが戸惑いの理由です。ただし、色々準備を進めていく中で必ずしもそうではなく、参加者に気づきを与えるきっかけとして私なりのキャリアや今までの経験が役に立つこともあるのではと考えが変わっていききました。また活動を通じて自分自身のこれからのキャリアも一緒に見つめ直すことができると考えています。

**一階** 私も八木さんと同じように、いまさら?という思いが正直ありました。私自身は人事で女性活躍が担当のテーマでもあったこともあり、その時まで、やる気のある女性は機会が与えられてい



一階 裕美子  
人事部人事企画室 室長

2007年入社。オフィス事業の営業として民間企業を担当。2016年営業戦略統括部へ異動。営業教育、営業推進、SFA構築等を行う。2020年大手デベロッパー、設計事務所の営業を経て2021年より現職。

ると思っていました。実際のデータでも、イトーキの女性管理職比率は日本の製造業と比較すると業界の平均を上回っています。職種別で見た時に男女比率で見ると、男性が多数を占める職種もあれば、逆に女性が多数を占める職種もあるんです。

ただ、グローバルで見た時に日本のジェンダーギャップは相変わらず大きいのも事実です。とすると、キャリアを歩むにあたって、女性の方が煽りを受ける可能性が高い国なのか、自分

の会社はどうか、リーダーになってというよりは、コミュニティを作るぞと言われてから、ジェンダーギャップ解決のために何が必要なかを考え続けてきました。

**香山** 私がセンター長を務める設計部門、デザインセンターは、組織の特徴として女性社員が6割を占めています。女性の人数も多いですし、設計という仕事の性質上、お客さまと接して具体的な結果が出てくるので、比較的女性が活躍できるシーンが多い部署です。そのため、私の印象では女性が結構活躍できているという認識でした。ですが、SPLiが始まって改めて、活躍したいけれどそのシーンを見つけれない人や、気持ちはあるけれど動けない人が結構いることを実感しました。

**川島** 私はリーダーの中では唯一の中途入社です。香山さんが言うように、現場レベルでみると、活躍している女性たちもいますし、これまでの環境に不満があったわけではないほかのリーダーたちはSPLiを立ち上げること自体に戸惑いがあったと思います。一方、私は女性の管理職や取締役、社長が普通にいる企業で働いてきた経験があるので、イトーキ入社時から女性の部長職の少なさや、最終的な重要な意思決定の場に女性がいないということに対しては違和感を持っていました。そういったことも含めて、イトーキは多様性やダイバーシティという観点において、まだ改善の余地がある、という印象を持っていたので、企業が体裁を保つためではなく、真の意味で女性自身が自分のキャリアを自主・自律的に考える機会を提供する、組織に紐づかない組織としてSPLiを立ち上げるということはとても意義のあることだと、私は感じました。

## WHAT SPLiっていったい何

### —自分らしさを活かすコミュニティの運営とは—

**川島** SPLiは、発足した時に三つの役割を定めました。そのう

ちの二つが「気づき」と「交流」です。「自分のキャリアをどう作っていくか、この先、私はどうすればいいんだろうか」と思っている女性たちに、「こういう考え方もあるんだな、こういう人もいるんだな」と気づきを与えることがキャリアを作るうえでの第一歩になると考え、初年度はその気づきを生むためのさまざまな交流の機会を提供してきました。

**一階** SPLiという名前をつけた後に「病気を治す薬ではなくてサプリメントっていいよね」と社外の方に言っていたのですが、これがこの活動の根本だと思います。より健康に生活するために自分自身に足りていない栄養素は、人によってはビタミンだったり、カルシウムだったり、それぞれ違って、それぞれが必要なるものを摂取します。SPLiも、全部に参加するのではなく、自分に合ったもの、自分が参加したいものに参加します。後付けですが、いい名前になったと思っています。実際に参加者も多く、自主参加のコミュニティで初年度にもかかわらず、女性従業員の12%が参加しています。

**香山** 一階さんが言うようにSPLiは自分が参加したいものだけに参加する、自主的なコミュニティであることが一番大きいと思います。1年間の活動を通して、一番印象的だったのが、企画メンバーを募集して、自ら手を挙げたメンバーが主体となって、一からイベントの企画をして実行したことです。自らが主体的に企画して動くということを初めて経験したメンバーがたくさんいましたが、「やりきる」ことがそれぞれの自信につながったのを見て取ることができました。そういった経験によって変化が芽生えたメンバーがいる、それこそがこのコミュニティの一番大きな成果だと思っています。

**鈴木** 企画メンバーは、スタートから最後まで問題もなくスムーズに進んだわけではなく、途中悩んでまた戻って、といったことを繰り返しながら自分達だけで最後までやりきったことが、自信にもつながったのではないかと思います。その後、企画メンバー



鈴木 恵里子

EC販売部 部長

1994年入社。マーケティング部門を経て2000年にEC事業立ち上げに参画。D2Cビジネスの基盤を作る。2016年より経営企画部門にて新規事業を経験したのち2021年EC販売部長就任。再度D2Cビジネスを担当。

がさまざまな場面で、とてもポジティブに、自信を持って色々なことに取り組んでいるということも感じています。こういう機会を与えられるコミュニティは、なかなかないのではないのでしょうか。

**川島** 三つの役割の残り一つは「学び」です。交流して気づきを得たことで、将来のキャリアイメージが湧いてくると、次にどういう知識やスキルが必要なのか、という疑問が出てくると思っています。2023年度は学びのステップとして、キャリア形成に必要な知識やスキルのインプットができる企画をやっていこうと考えています。

## HOW SPLiによって変わった

### —これからの私たちのための気づき—

**八木** 私は今までたくさんの先輩や同僚に助けていただいたので、次は自分が後輩のために何かできればと思いSPLiに参加しましたが、一緒にセミナーを受けたり、色々な方の話を聞いたりすることで、実は私自身の学びが大きく、インスパイアされているなというのが実感です。普段身近にいるメンバーとは異なる部門や職種の方が、普段どんなことを考えてお仕事をしているのかとか、同じことでも人によって感じ方が違うことを知ることができました。

**鈴木** 私は、多くの女性が近くにロールモデルがいないため今後のキャリアが描けず、またそれを共有しあう機会もなかったた





**香山 幸子**  
ワークスタイルデザイン統括部  
第2デザインセンター センター長

1999年入社。デザイナーとして首都圏案件をメインで担当。2018年のXORK構築におけるデザインを担当し、ABWの大規模導入を実現。2019年よりデザインセンター長就任。首都圏プロジェクトを統括。

め漠然とした不安を抱いているということを改めて感じました。私の周りでもまだSPLiに参加していないメンバーがいるので、SPLiでの活動や経験を伝え、自分ごととして捉え自発的に参加したいと言ってもらえるようにできたらいいなと考えています。

**香山** SPLiに参加する前は、女性が活躍するために良かれと思いい、指導が前面にでていたところがありましたが、参加しているいろいろな経験をしたことで、本当に活躍する、輝くためには、ちょっとした気づきを与えるだけでいいと思うようになりました。指導というよりも、自らどう動けるかといったきっかけや導きが大事だということが、気づきとして大きかったなと思います。

**一階** 何事もそうですが、想像しているだけではダメだなということを改めて実感しました。SPLiに想定以上のメンバーが集まったこともそうですし、もっと頑張りたいと何かしたいと悩んでいる女性がたくさんいるということもそうですし、やはり生の声を聞かないといけない、という思いを強くしました。

**川島** SPLiの立ち上げ段階で、深く印象に残っていることとして、このコミュニティ自体を部門に紐づけて職制に落としてくれないと参加しづらいですという声が聞こえてきて、職場における心理的安全性が低いのかな、という印象を受けたことを覚えています。

実際に活動を社内外に公開してSPLiの活動に対する認知が全社的に進むことで彼女達の心理的安全性が高まるといいなと思っています。

## WHERE SPLiはどこに向かうのか —企業価値向上に向けた新たな第一歩のために—

**八木** SPLiは女性活躍をやるけれども、必ずしも女性のためだけではなくて、声を上げられない女性が声を上げられるような会社になれば、本当にオープン・フリー・フラットな会社になるのだと湊は言っていて、そこに共感しています。今後色々な職位の人が思ったことを率直に、しかもポジティブに言い合うことで、イノベーションを起こせるような会社にできるといいなと思っています。

**鈴木** そうですね。女性活躍は女性のためだけではないということも同感です。女性が活躍することで、さまざまな大きな意思決定において男性だけではなく、ダイバーシティがきちんと意識される、これによって色々なことにチャレンジができる会社になるのではと期待しています。

**香山** イトーキは、『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションにしていますが、今は、働くということ自体が、ものすごく変わっている時代だと思います。例えば、オフィスだけが働く場所じゃなくて、働く場所が自宅になったりする時に、女性男性に関わらず、多様な視点が必要だなと思っています。特にリモート勤務が増え、自宅で働くとなると、女性の視点は今まで以上に重要になってくると思うので、女性、男性、年齢など多角的な視点でそれぞれが活躍して、色々な意見を言えるような環境になっていくことがイトーキにとって重要だと思っています。

**八木** 今イトーキは、例えば家具にセンサーを組み込んでデータを取得したり、そのデータを活用することでより良い働き方をご提案したりというように、商品やサービスの在り方を変えようとしています。こういう新しいことに取り組むときには、今までとは違う部門間の連携や社外との連携が必要です。ビジネスのやり方を変え、自分たち自身も変わりながら、もっとみなさんが働

くこと、暮らすことが幸せになるような価値を提供していく方向に進んでいけたらなと考えています。

**一階** 八木さんの話につながるかもしれませんが、SPLiを通して、女性のポテンシャルを企業の力に活かし、女性がリーダーシップをきちんと発揮することは、その先に、企業の業績にもつながると考えています。そして、性別に関係なく多様な社員の活躍にも間違いなくつながると思っています。女性も活躍できる組織であれば、さまざまなダイバーシティ、これはわかりやすい国籍や性別だけではなくて、価値観や経験、専門性などのダイバーシティとして、その多様性を事業に活かせるようになっていくということです。そうするとイトーキに居る人材の層がもっと厚くなり、たくさんイトーキに出入りする人が出てくると思います。今までは、イトーキは長く勤めている人が多い企業でしたが、今後はイトーキ出身者が幅広い社会で活躍し、イトーキ出身の人ってすごいねと評判になるくらいの会社になるといいなと思っています。

**川島** 企業価値の向上は、製品やサービスだけでなく、さまざまなステークホルダーと接する社員とも密接に関係していると思っています。イトーキの顔である社員が前向きな気持ちでもっとオープン・フリー・フラットに活躍できる会社になることで社会に提供できる価値もさらに向上していくことができる。そのため第一歩としてSPLiがあるのだと考えています。



**川島 紗恵子**  
広報IR部 部長

大手クレジットカード、マーケティングリサーチ会社を経て、2019年イトーキ入社。広報、IRなどコーポレートコミュニケーション領域を広く担当。さまざまな角度からステークホルダーとの関係構築に取り組んでいる。



# “気づき”と“出会い”から始まった サーキュラー・エコノミーへの挑戦

—コーヒーの豆粕を家具にする—

イトーキでは、これまで世界になかった新素材の可能性を追求し、  
技術開発部隊での研究を推進しています。

今回は、コーヒー豆粕を利用して家具素材にするプロジェクトに関して、  
木質バイオマス研究の第一人者である野中教授、  
グループ会社ダルトンの浅井執行役員と当社2名で  
研究の現状や将来の可能性などを語っていただきました。



株式会社イトーキ  
生産本部技術開発室  
坂田 幸

三重大学  
大学院生物資源学研究所  
資源循環学専攻 教授  
野中 寛

株式会社イトーキ  
生産本部技術開発室  
小島 勇

株式会社ダルトン 執行役員  
粉体機械事業部開発・技術統括部 統括部長  
浅井 直親

## 木材に関連した資源活用の取り組み

～コーヒー豆粕にたどり着くまで～

**小島** 最近いろいろなところで、サーキュラー・エコノミー（循環型経済）という言葉が聞かれるようになってきました。これに関連する言葉として、イトーキの中には、「エコニファ」という造語があります。この言葉は、「エコ」と「コニファ（針葉樹）」をかけたもので、2010年に始めたソリューションを指しており、具体的には伐採時期にきた日本の木材、スギ、ヒノキなどの木材を、オフィス家具や公共施設に活用する取り組みを意味しています。当時は、脱プラスチックや脱炭素は今ほど注目されておらず、SDGsという言葉はありませんでした。実際の取り組みも比較的小規模なものでしたが、日本の国土の約七割を占める森林をもっと有効に活用していくことに着目した点で大きな意義があったと考えています。

**野中** 三重大学の私の研究室は木質分子素材制御学研究室という名前です。木質とは、木だけではなく、竹、稲わらなども含んでいて、これらの素材をいかに有効活用するかをテーマとしています。木質を扱う我々の研究で特徴的なのは、木質素材の中に含まれている全成分の利用を目指す点です。中でもセルロース、ヘミセルロース、リグニンという三大成分の活用に着目し、それら成分を抽出して使う研究を続けてきました。

一方、手間をかけて成分を抽出するだけでなく、素材を粉砕してできた粉末を使って、そのままのづくりする方法についても、2016年頃に研究を開始しました。粉末を使うので全成分を利用しています。当初は木粉や紙粉を原料にしていたのですが、その後、今回のコーヒー豆粕、竹粉などさまざまな素材の活用に対象が拡大しています。

## 同じ志を持つ二者が結びついた

～三重大学・イトーキ、協働のきっかけ～

**野中** 研究室でコーヒー豆粕の研究を始めたのは、コンビニエンスストアでアルバイトをしていた学生が、ドリップ時に出るコーヒー豆粕が大量に廃棄されているのに気づいたのがきっかけです。のちに知りましたが、コーヒー豆粕は、年間60万トンも排出されるそうです。研究を始めた時は豆粕の廃棄について、あまり重大視はしていませんでしたが、実は大きな社会課題だったんです。

**小島** 私たちが今回の研究に取り組んだのは、当時の素材研究所の所長から「いろいろな素材のリサイクルを考えたい。その手始めとして、身近な存在であるコーヒー豆粕をなんとかしたい」の一言で、商品企画との兼任で研究を始めたのがきっかけです。



### 野中 寛

三重大学大学院生物資源学研究所  
資源循環学専攻 教授

博士(工学)。専門はバイオマス科学(化学工学、農芸化学、木材化学)。卒業研究以来、25年以上さまざまなバイオマス研究に従事。2005年に三重大学着任後は、木材など木質素材にフォーカスし、木質バイオマスの社会実装と脱炭素化への貢献を目指す。

研究を開始した当初は、コーヒーの豆粕も粉なので粉碎すればすぐにも家具に利用できると比較的単純に考えていましたが、実際やってみると、そもそも廃棄された豆粕を乾燥するだけでも難しいことでした。

行き詰まった私たちは、Econifaの製品開発でも協業し、木材について科学的にアドバイスをいただいていた秋田県立大学木材高度加工研究所の足立准教授に、藁にもすがる思いでお電話をさせていただきました。そこでご紹介を受けたのが、野中先生です。

## 乾燥、成形、さまざまな課題を解決して製品化 ～コーヒー豆粕がオフィス家具になるまで～

**野中** 今回の研究での役割分担を説明すると、コーヒー豆粕を収集してきて、浅井さんのおられるダルトンが細かく粉碎します。その後、三重大学は、素材を調合して成形を行い、さらに、イトーキで家具を作るという流れとなっています。

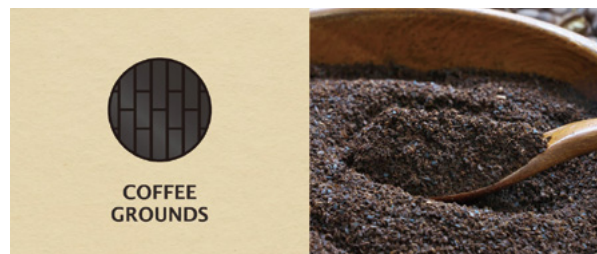
**浅井** ダルトンが担当する粉碎の工程で課題になったのは、乾燥の問題です。粉碎するときに素材が乾燥していない場合は、素材が装置の中に付着し、効率よく作業できないため、乾燥していることが前提条件です。実際に入手したコーヒー豆粕は、ドリップした形の5センチくらいの円錐状のまま、サイズ的に

も大きすぎてなかなか乾燥せず、また素材が湿っているため、一般的な解砕機(ほぐし機)では連続運転ができないほどの付着が装置内に発生してしまいました。これをどうするかは大きな問題となりました。

そこで役に立ったのが、われわれの造粒機です。造粒機は湿っている粉を成型する仕組みで、通常では乾いている粉体に液体を加え湿らせて粒をつくります。乾いたものを濡らして大丈夫であれば、最初から濡れているコーヒー豆粕に使用することも可能だろうという逆転の発想で、コーヒー豆粕を造粒機にかけてみました。円錐状の大きなブロックを直径8ミリ程度の小さな粒に変換するようにしたところ、乾燥も粉碎もうまくいくようになりました。粉碎後の粉が野中先生のご要望どおりの粒子径となるかが少し不安でしたが、測定した結果が先生のOKをいただけたときは、ほっとした記憶があります。

**野中** イトーキさんとプロジェクトを進めるなかで、ダルトンさんがイトーキグループ企業と分かったときは正直驚きました。研究室ではダルトンの混合攪拌機を使っていますし、ドラフトチャンバーや実験台もダルトン製が大量にあります。今回のプロジェクトにおいて、粉碎工程をどうするかは大きな問題であり、ダルトンさんが仲間にしたのは非常に頼もしかったです。

コーヒー豆粕の細かい粉ができると、つぎは、私の研究室が担当した、粉と粉をつなぐ接着剤のような役割を果たす材料を



### 浅井 直親

株式会社ダルトン 執行役員  
粉体機械事業部開発・技術統括部  
統括部長

1990年に入社以来、技術・開発職に従事し、粉体機械の性能向上および粉体技術向上に取り組んでいる。2017年に大阪府立大学(当時)にて学位取得。工学博士。

混ぜる混練、プレートにする成形の工程です。プレート成形では、セラミックスや粘土を成形して棒や瓦のようなものを作る押出成形技術が応用できそうということで、セラミックス向けの成形機を活用しています。今回は、商業利用を想定し、比較的大きな成形機を用いた作業をイトーキさんも立ち会って、進めていきました。

実は、コーヒーの粉末さえあれば、押し出して形にすること自体は比較的容易であり、その後の乾燥したプレートが綺麗な形になるかどうか、難しいポイントです。小さいサイズでは綺麗にできて、大きなサイズでは乾燥時に反りが生じるなど問題が発生するケースが少なくありません。その問題を解決していくのが、私たちの腕の見せ所となります。

**坂田** 今回のプロジェクトでは、イトーキは実際の家具製作を担当しており、最初の試作品としてツールを作成しました。野中先生が指摘されたように、実際に作った素材が反ってしまうため、この反りを解消していくのが非常に難しかったです。板状になった素材の反りを解消する方法としてプレスでいろいろな条件を試しながら、より最適なプレス方法を探していくのは相当な困難でした。最終的にはそれを克服して、試作品ができたときは非常にうれしかったです。

野中先生、ダルトンさんのご尽力もあって完成した試作品を見る限り、コーヒー豆粕は良い素材になる可能性は大です。そ





**小島 勇**  
株式会社イトーキ  
生産本部技術開発室

2007年、イトーキ入社。2010年から国産材活用ソリューションEconifaの立上げメンバーとして製品開発に従事。商品開発本部に異動後も無垢材製品の開発に従事し、昨年より兼任でバイオ系素材の研究を開始。

のため、実際にお客さまに使っていただける製品にするというイトーキの責任は重大だと感じています。

## サーキュラー・エコノミーの確立に向けて 広がる未来

### ～オールバイオマス材の挑戦～

**野中** 私たちの取り組みは、環境省の研究プロジェクト\*に関連した産学連携活動として実施していて、3年プロジェクトの1年目が終了したところです。このプロジェクトでのわれわれ研究室の使命は、コーヒー豆粕を用いて寸法制御と耐水性を併せ持つ素材を量産できる技術を確立することです。技術が確立すれば、実際に企業が素材を用いた製品開発が活発になり、私の目指している社会実装という目的にかなったものになると思います。現在は、その第一歩として着実な一歩を踏み出しているといえるのではないのでしょうか。

\*令和4年度環境研究総合推進費「セルロース誘導体を助剤とするバイオマス粉末押出成形・耐水化システムの確立」(研究代表者: 野中 寛)

**浅井** ダルトンでは、コーヒー豆粕の利用に関連する粉碎技術の確立については求められたご要望には応えることができたことと評価しています。今後は、いかに効率よく、最もエネルギーを抑制した形で安定生産を行うかという課題に取り組む予定です。

コーヒー豆粕におけるサーキュラー・エコノミーの確立に向けて、安定して安く作れる方法の確立に取り組みたいと考えています。

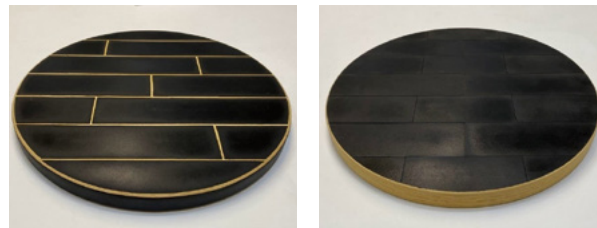
**小島** 私は、イトーキのゴールを短期、中長期的とふたつの目線で考えています。短期的には、今の技術でつくれる素材を用いて、実際にお客さまが喜んで購入・利用したくなる魅力的な製品を開発するという成果を出すことが大切と考えています。

もっと長い目線で見た場合は、イトーキの素材に対する考え方やスタンスを変えることです。当社製品はまだ化石燃料由来の接着剤や塗料に頼っている部分があるので、長期的にはコーヒー豆粕にとどまらず脱化石燃料を目指した新しい素材、新しい製品の開発に取り組んでいければと考えています。

**坂田** 私は、小島の下でコーヒー豆粕から作った素材を実際の家具にするための会社間のやりとり、スツールのブロック調の配置等に関わりました。私自身はイトーキとしてのビジョンを実現するために、お客さまの近くに居てニーズを拾う、地道な取り組みにこだわっていきたくと考えています。

**野中** 三重大学、イトーキ、ダルトン三者がそれぞれのゴールを設定していますが、三者の立場を超えた大きな視点で言うと、今回のプロジェクトは、オールバイオマス材への挑戦と総括できると思います。

世界の素材研究のトレンドは、身近な例でもプラスチックストローを紙ストローにするなど石油由来の原料を使用しないオー



**坂田 幸**  
株式会社イトーキ  
生産本部技術開発室

機械系の大学院修士課程修了後、イトーキに入社。チェア、スツールなどの開発・設計に着手。2022年より、イトーキ内で素材に特化した部門が設立、コーヒー豆粕の家具検討を開始。

ルバイオマス材料に切り替える方向に進んでおり、これまで考えられなかった物もバイオマス材料に置き換えようという動きが強まっています。方法論的には、プラスチック素材を石油由来からバイオプラスチックに、あるいは、木製品や紙製品に置き換えるというやり方、私の研究室がやってきたように木材の成分を分離しそれらを使うやり方、木粉を固めてプラスチックの代替のものを作るやり方など、さまざまなやり方が、すべて材料を植物由来に変えていこうという基本思想に基づいています。

我々の現在の取り組みは、オールバイオマス材の挑戦ですが、その先には、サーキュラー・エコノミーの確立にもつながる道筋が見えていると考えています。

### 「エコプロ2022」に「Coffee Grounds board」を参考展示

今回の共同研究テーマであるコーヒーの豆粕の活用に関連し、家具等の素材に利用できるボード「Coffee Grounds board」を製作。環境関連の展示会「エコプロ2022」において、参考展示を行いました。コーヒーの豆粕は、これまで消臭・脱臭効果に着目され、さまざまな活用方法が模索されてきましたが、今回は家具に活用するというアップサイクルへの取り組みであり、会場の注目を集めました。





常務執行役員  
DX推進本部長  
大月 剛

### 特集 3 DX推進

## イトーキの ビジネスを 強く太くする DX

画期的なスマートオフィス商品の開発とDXをツールとして活用することにより、社員が出社したくなるオフィスを実現するとともに、イトーキならではのデータサービスにより、お客さまとつながり続ける関係性を構築していきます。



常務執行役員  
スマートオフィス商品開発本部長  
長尾 和芳



います。さらに今後はそもそも社員にとって出社する価値のあるオフィスなのかとも問われるようになるでしょう。せっかく出社したのなら、オフィスでのコミュニケーションを活性化させてイノベーションにつなげたいと会社も考えるはずで。このようなニーズに対してイトーキは、心地よく創造的で生産性の高いオフィス空間を提案していきますが、これに加えて、オフィスが実際にそうなっていることをデータで可視化する必要があると考えています。そこで、オフィス空間からデータを抽出する仕組みやそれを組み込んだスマートオフィス商品・サービスの開発と、AIも含めクラウド側のプラットフォームの開発を同時に進めており、オフィスにおけるイトーキのDX推進はかなり先端を走っています。

——お二人の役割について教えてください。

**長尾** ソニーグループで長年にわたり、AV機器の商品企画・商品戦略に携わってきましたので、デジタルとオフィス家具をインテグレートし、「スマートオフィスコンセプト」を実現する画期的な商品を生み出すことが私のミッションです。「(オフィス家具+デジタル)÷2」といったユニークなスマートオフィス商品を開発し、ネットワークあるいはクラウドにつなげ、快適なオフィス空間を実現します。

**大月** 私はずっと外資系IT企業でテクノロジービジネスに従事してきました。その経験を活かし、イトーキのIT部門責任者の立場で業務改革を担いつつ、社長の湊が言っている「オフィス3.0」の世界でデータサービスを実現することが私のミッションです。

——イトーキにとってDXとは何でしょうか。

**大月** ビジネスをより強く太くするツールです。私は「DXは新しい世界への窓」だということを全社員に理解してもらいたいと思っています。オフィス家具業界は成熟化し、パイの奪い合いが起きています。しかしDXをうまく使えば、今まで見ていた業界の景色が一変し、新しいビジネスを創り出せると信じています。その意味で言うと、私がイトーキでなすべきことは、DXに取り組む敷居を下げ、社員みんなが積極的に使っていけるようにすることだと考えています。

**長尾** オフィス空間でのDX推進においては、在宅勤務など場所が離れた人とオフィスにいる人がいかに同じ場にいるような感覚でハイブリッド会議をできるかといった新しいニーズが高まって

——オフィス3.0についてはどのようにお考えですか。

**長尾** 働き方は多様化していますので、オフィスもずっとそのままが良いものではありません。オフィス3.0の世界では、今述べたとおり、データで客観的に検証することができます。つまり、働き方なのか、オフィス家具の配置なのか、ちょっとしたリノベーションが必要なのか、いくつかある施策に対してプライオリティをはっきりさせ、次の適切なアクションを起こすことが可能になります。そしてもう一つ、データサービスによって、納品後もお客さまとつながり続ける仕組みを作ることができます。

**大月** DXの推進を通じて、お客さまとの継続的なお付き合いを実現することは非常に重要です。さらに言えば、営業アプローチ



の可能性が広がると考えています。例えば、「ほんとうに効率的に仕事ができるオフィスになっていますか、それをデータで検証してみませんか」というアプローチが可能になります。そこから商談に入っていけると、新築やリニューアルといったイベントの時だけでなく、あらゆるタイミングがビジネスチャンスになります。

——数十年先、イトーキはどのような会社になっていくと思われませんか。

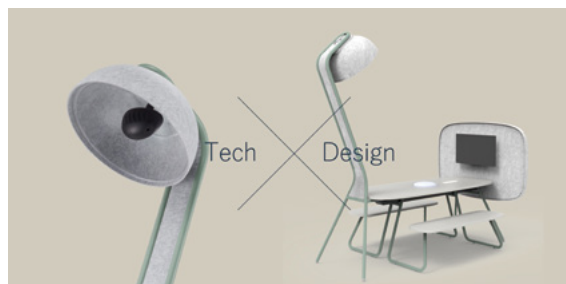
**大月** イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』と発信していますが、これがより広く、「人のいる場所をデザインする」会社になるかもしれません。つまり、家具、スペース、IT、全部を含めて、「こういう空間を作りたい」というご相談にお応えできる会社です。おそらく、そういう会社は人も多様で、イノベーションに満ち、働いていて楽しいし、お客さまも相談してみようと思ってくださるでしょう。そのような会社になりたいと考えています。

**長尾** 確かにイトーキがITと融合すると、「働く」領域だけではなくていくのかもしれませんが。少なくとも家具メーカーというくくりではおさまらない業態になるでしょう。人が集まる空間をデザインする会社、そこに家具を提供し、メタバースの空間も作っている会社……。イトーキはそれぐらいいろんな可能性を持って進化し続けていくのではないのでしょうか。ただし、イトーキの根幹は「人」にフォーカスした事業です。人が使いやすく、人がより生産的に、より創造的になれることをお手伝いするという軸は変わらないと思います。

### ITOKI DX TOPICS 01

#### Tech×Designで新しい“働く体験”を創造

サウンドファニチャーシリーズはオープンな空間におけるWeb会議の音に配慮したミーティング席。機器と家具を融合しハイブリッドワークにおけるシームレスなコミュニケーションをサポート。



### ITOKI DX TOPICS 03

#### メタバース技術の教育活用

生徒のデジタルクリエーション力・コミュニケーション力強化を目指し、メタバース上に構築した教室内でさまざまな制約に囚われず、ものづくりや発表体験、海外とのリモート国際交流を実践。



#### ITOKI Open-DX Lab

イトーキデジタル技術推進部門が運営する「働く人」からはじまるDX実現に向けたオンライン共創ラボ。パートナーシップにより実現するイトーキのDX事例や活動を掲載。

<https://open-dx-lab.itoki.jp/>

### ITOKI DX TOPICS 02

#### データ分析サービス「ITOKI OFFICE A/BI」

Google CloudのAI製品を活用し「ヒトの生産性」「ヒトの活動」「空間の稼働」データをレイアウトプランデータと統合。生産性向上とWell-beingにつながる働き方を分析するサービス。



### ITOKI DX TOPICS 04

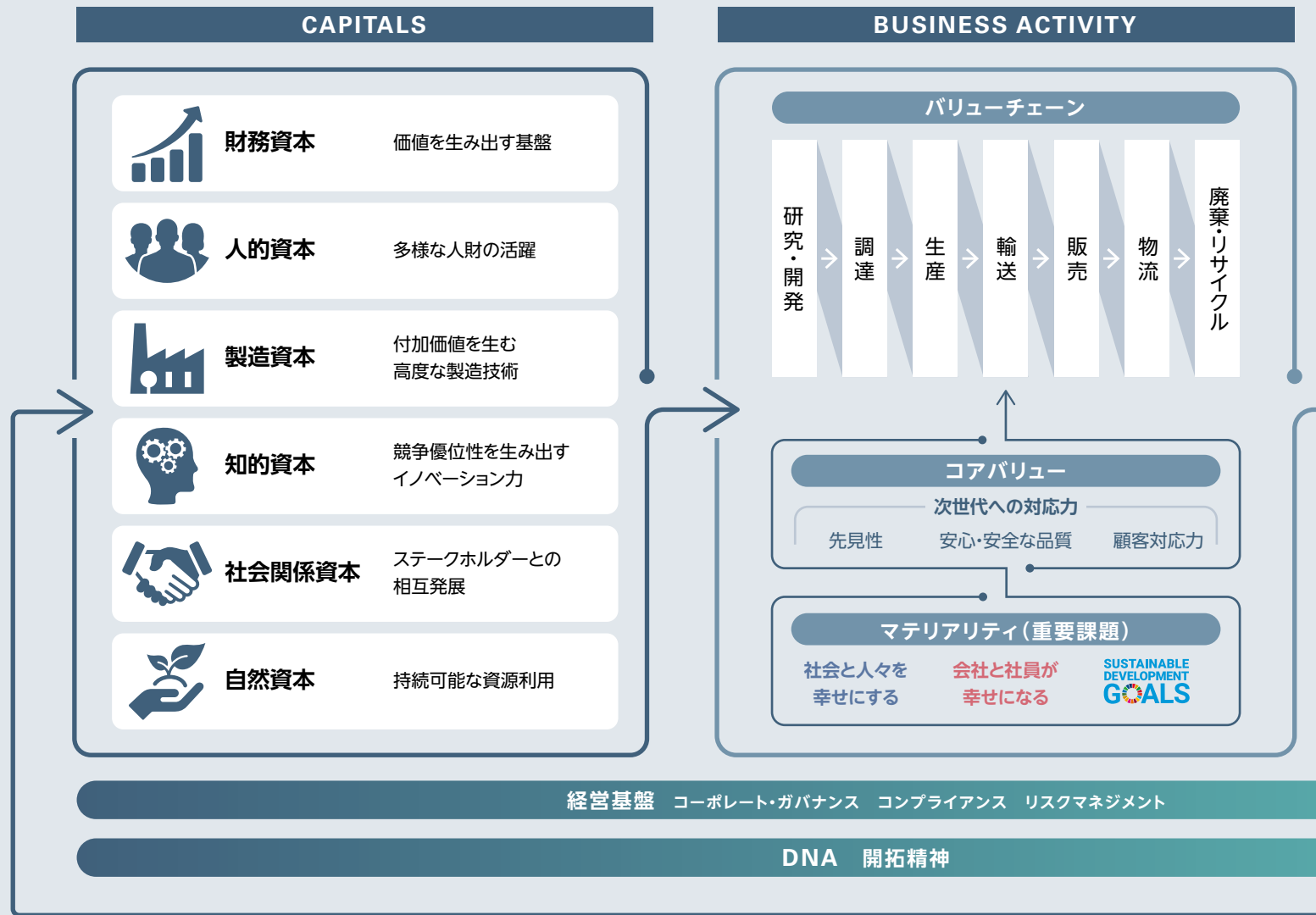
#### グループワークAI分析研究

ハイブリッドスタイルで行われるグループワークの記録データから発話バランスや発散収束などの議論の質を分析。ワークの振り返りや管理者による評価にも活用可能なサービスに向けた研究。



# 価値創造プロセス

## メガトレンド における リスクと機会





MISSION STATEMENT

# 明日の「働く」を、デザインする。

OUTPUT

### ワークプレイス事業

ポストコロナの「働く環境」づくりで社会をリードしていくための商品・サービスの展開



**TECH × DESIGN**  
で実現する働く社会



### 設備機器・パブリック事業

保有技術を確立し、物流施設や公共施設、研究施設など、社会インフラの発展に寄与



### IT・シェアリング事業

環境や社会と価値を共有するシェアビジネスによる新たな市場の醸成

OUTCOME

### 社会的価値

働きがいの向上

安心・安全な働く場

環境負荷の低減

### 自社の企業価値向上（経済的価値）

### 2023年度目標

売上高  
**1,300億円**

営業利益  
**65億円**

VISION STATEMENT






## 人も生き生き、 地球も生き生き

# マテリアリティ(重要課題)

イトーキでは、「働く」場を取り巻くさまざまな課題を解決し、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」ことを実現するために、事業環境がもたらすリスクと機会を分析して、マテリアリティ(重要課題)を定めています。これらのマテリアリティを軸に事業活動を推進し、社会課題を解決することで、持続的な社会と企業の成長につなげていきます。






## 社会と人々を 幸せにする

### 重点テーマ

-  魅力的なワークスタイル・ワークプレイスを創造する
-  テクノロジー×空間で、イノベーションを生み出す
-  カーボンニュートラルな社会に貢献する
-  自然環境を守り、資源循環を促進する
-  人権や自然環境の観点で責任ある調達を行う

## 会社と社員が 幸せになる

### 重点テーマ

-  社員のココロとカラダの健康を守る
-  社員の成長を支援する
-  多様な人財が働きやすいオフィスを創る
-  持続的に収益を向上させる
-  透明性と信頼の経営を確立する

これまでのマテリアリティ特定プロセス

2018年より掲げるマテリアリティは、ISO26000などの国際的なガイドラインや社会的課題、またステークホルダーへのヒアリングをふまえて、リスクと機会の両側面からESGを含む幅広い課題を抽出・マッピングし、外部有識者の意見も参考にし

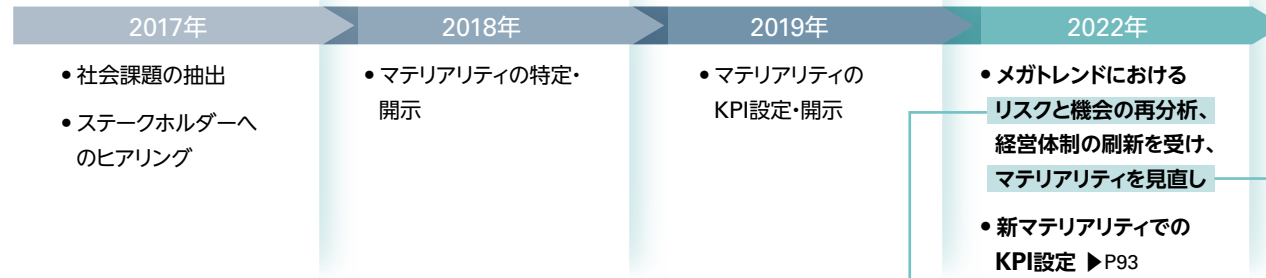
ながら社内論議を重ね、評価・特定いたしました。

特定したマテリアリティのKPIは若手社員を中心としたワークショップを通じてリストアップし短期(3か年)、中期(2030年)の時系列を意識しながら、進捗状況を報告してまいりました。

マテリアリティの見直し

パンデミックにより働き方が大きく変化し、人的資本やDX、気候変動への対応の重要性が増すなど、社会的課題は年々変化しています。このような状況を受け、2022年マテリアリティの見直しを行いました。

検討にあたっては、経営層との対話を重ね「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」という2つの大きなマテリアリティで課題を整理し、対応するKPIも再検討を行いました。今後も定期的に見直しを実施していく予定です。



	メガトレンド	リスク	機会の創出
経済の不確実性	<ul style="list-style-type: none"> <li>パンデミックへの対応</li> <li>働き方改革の促進</li> <li>サプライチェーンの混乱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期的な需要減少・変動に伴う業績悪化</li> <li>競合との激しい価格競争による利益の減少</li> <li>新製品や新技術の市場ニーズの予想が外れることによる成長と収益の低下</li> <li>鋼材や原油等の原材料価格の上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値の商品・サービスの開発</li> <li>「働く環境」における新たな価値の創出</li> <li>多様な働き方の提案・コンサルティング機会が増加</li> <li>環境配慮型商品の販売拡大</li> <li>ダイバーシティ・働き方改革などへの積極的な取り組みによる魅力ある企業づくり</li> <li>省人化・効率化に貢献する商品・サービスの販売拡大</li> <li>テクノロジーによる「働く環境」への新たな価値創出</li> <li>技術獲得による競争優位性の確保</li> </ul>
気候変動・生態系保全	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化の懸念から脱炭素の流れが加速</li> <li>地球温暖化による生態系変化への対応</li> <li>資源の効率的・循環的な利用の要請</li> <li>脱プラスチック社会への意識変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゲリラ豪雨等災害の頻発化</li> <li>気候変動を原因としたサプライチェーンの寸断</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量規制の強化による対応費用の増加</li> <li>環境配慮対応の遅れによる評判の毀損・業績悪化</li> <li>自然災害等偶発な事由によりネットワークの機能が停止</li> </ul>	
人口動態の変化	<ul style="list-style-type: none"> <li>超高齢社会の到来</li> <li>総人口の減少、労働人口の減少</li> <li>都市部への人口集中</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方の多様化による既存商品の売上減少</li> <li>人材獲得競争の激化</li> </ul>	
技術革新	<ul style="list-style-type: none"> <li>IoTの進展</li> <li>AIの活用</li> <li>DX社会の到来</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>IT人材の不足による競争力の低下</li> <li>サイバーセキュリティの脅威</li> </ul>	
労働・人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権尊重への要請の高まり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内外でのハラスメントや長時間労働をはじめとした人権問題の発生</li> <li>調達先の人権リスク対応不足によるサプライチェーンの混乱</li> </ul>	

10の  
マテリアリティ





# バリューチェーン

ビジョンステートメント「人も生き生き、地球も生き生き」する会社を目指して、先見の明を持ち社会やお客さまのニーズを捉えつつ、誠実でまじめな組織風土から生み出される高い基準の安心・安全の実現により、新しい働き方やオフィス空間をバリューチェーン全体で提案・提供しています。

	研究・開発	調達	生産	輸送	販売	物流	廃棄・リサイクル
取り組み内容	<b>先端技術研究</b> 次世代の働き方やワークプレイス、知的創造環境の研究、それを実現するIoTやAI、データ分析など先端デジタル技術の応用研究。働き方変革／DXを支える「スマートオフィス」や在宅オフィスの技術とデザイン製品を開発。	<b>持続可能な調達</b> 安定した調達のためにグループ全体でサプライチェーンを強化。イトーキのみなならず、お取引先も含め、「イトーキグループ サステナブル調達ガイドブック」をもとに人権や環境に配慮した調達活動を実施。	<b>お客さま視点のものづくり</b> 製造工程における人・設備・材料・方法の変化に特に着目するイトーキ独自の手法「工程FMEA」を実施。設備投資を行い、先進的なテクノロジーを製造技術に活用し、安心の品質を提供。	<b>製品輸送における省エネルギー化</b> モーダルシフト・海外コンテナ直送・ミルクラン(巡回集荷)の推進や同業他社との一部地域の共同配送などを通じて、省エネルギー化を実施。輸送の委託先に対しては、各都道府県トラック協会が行うエコドライブ研修の受講を推奨。	<b>全国を対象とした販売網</b> 販売代理店様と共に、全国のお客さまに商品やサービスを届ける体制を整備。販売の最前線を担う人財育成のための各種研修会の実施やウェブサイトを活用した知識・情報共有を実施。	<b>安心・安全で正確な配送</b> 配送管理、物流システムにより、納期を遵守して効率的に着実に商品をお届けする体制を構築。同業他社との共同配送やハイブリッドトラックの導入、輸送効率の改善を通じて環境負荷の低減にも貢献。	<b>再生・再利用の可能性の進化</b> 工場の廃棄物は素材ごと、材質別に細かく分別し、原料または有価物として活用していただける事業者を選定。また、サブスクリプションサービスの実施や、使用済み家具を海外寄付するスキームを構築するなど廃棄物の削減を推進。
創出する価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上のために人工学とデータサイエンスを活用した研究・開発</li> <li>革新的なテクノロジーを活用した、「動く環境」への新たな価値</li> <li>DXを実現するスマート技術・ICT分野の開発</li> <li>環境に配慮した素材製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権や自然環境などの観点でサステナビリティに配慮したサプライチェーン網</li> <li>安心・安全に調達された部材</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な製造技術から生み出される安心・安全な品質、高機能の製品</li> <li>適切な生産管理による納期の遵守</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した輸送</li> <li>配送管理システムによる効率的で確実な配送体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売代理店様との強固な協力体制</li> <li>グループ全体での連携による顧客対応力</li> <li>お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス</li> <li>誰もが心身共に健康に働くことができるワークプレイスの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した輸送</li> <li>配送管理、物流システムによる効率的で確実な配送体制</li> <li>梱包材の減量化・リサイクルによる環境負荷の低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>循環型社会に寄与する商品・サービス</li> </ul>
対応するマテリアリティ	 テクノロジー×空間で、イノベーションを生み出す  自然環境を守り、資源循環を促進する	 自然環境を守り、資源循環を促進する  人権や自然環境の観点で責任ある調達を行う	 カーボンニュートラルな社会に貢献する  人権や自然環境の観点で責任ある調達を行う	 カーボンニュートラルな社会に貢献する	 魅力的なワークスタイル・ワークプレイスを創造する	 カーボンニュートラルな社会に貢献する	 カーボンニュートラルな社会に貢献する  自然環境を守り、資源循環を促進する