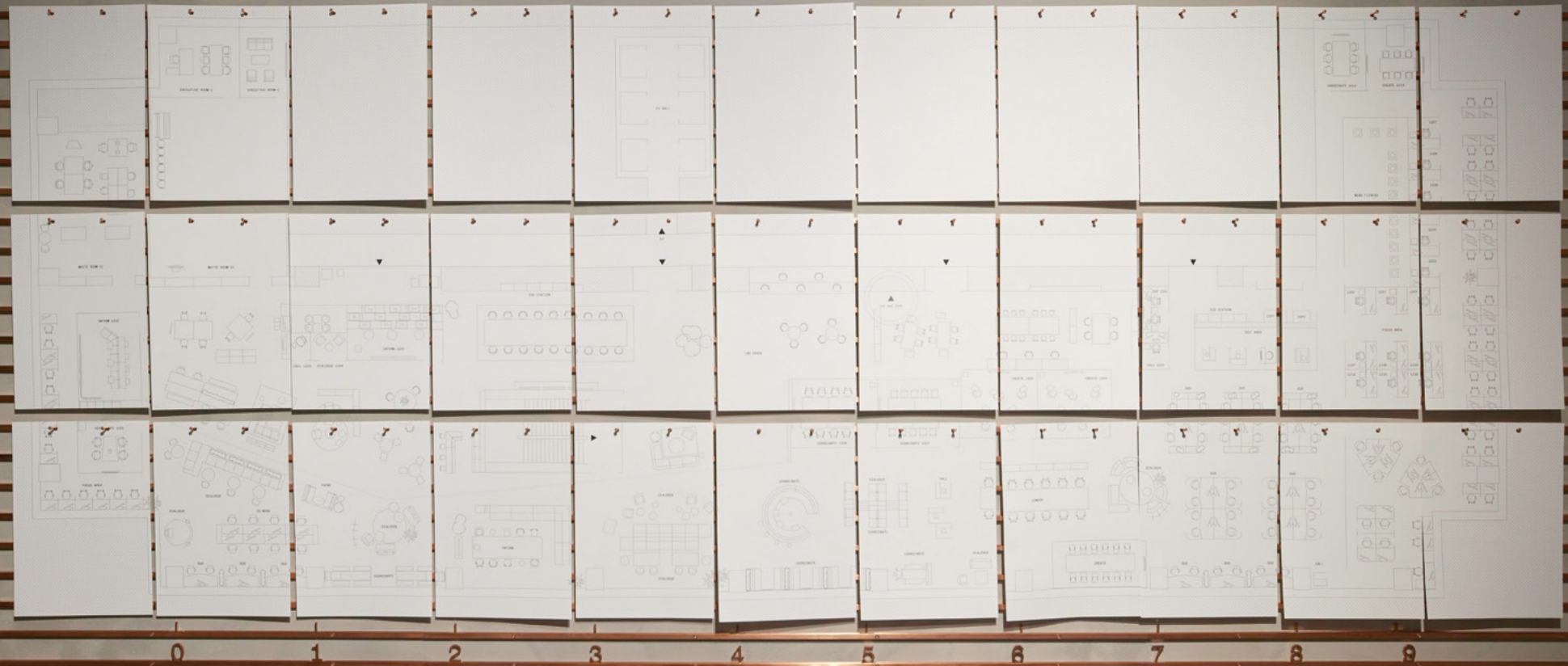


CAPITALS

XORK FLOOR MAP

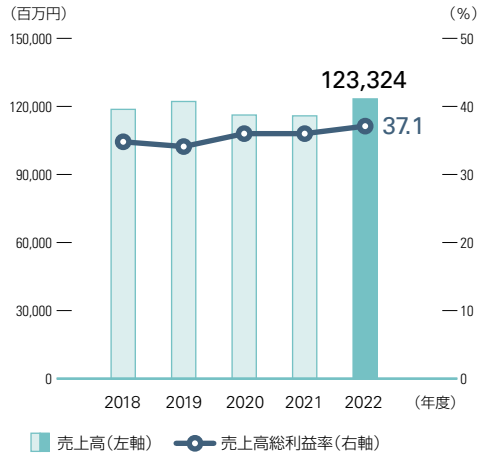


- | | | | |
|----|---------|----|--------|
| 25 | 財務ハイライト | 32 | 製造資本 |
| 27 | 財務戦略 | 32 | 知的資本 |
| 31 | 財務資本 | 33 | 社会関係資本 |
| 31 | 人的資本 | 33 | 自然資本 |

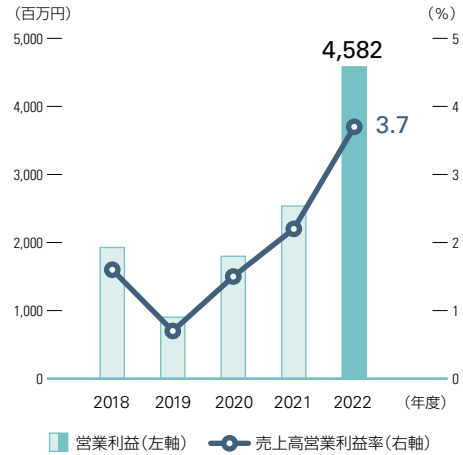
財務ハイライト (2022年12月期)

業績

売上高／売上高総利益率

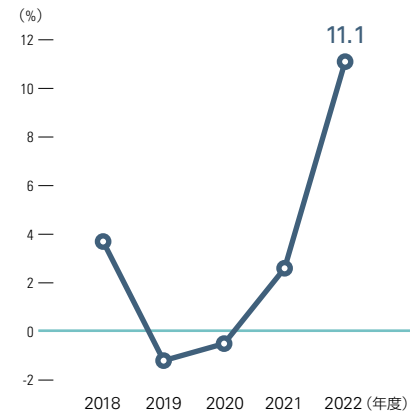


営業利益／売上高営業利益率

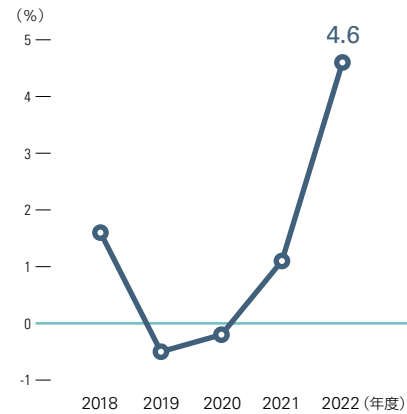
親会社株主に帰属する当期純利益／
1株あたり当期純利益

収益性／効率性指標

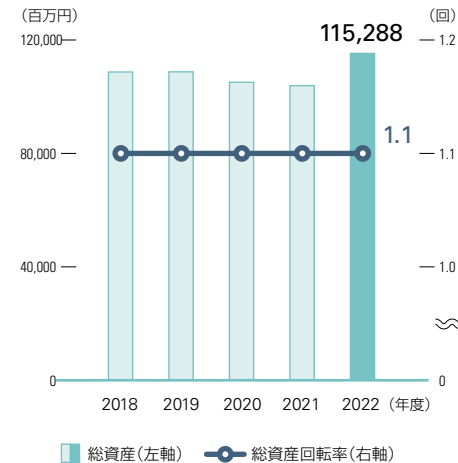
ROE



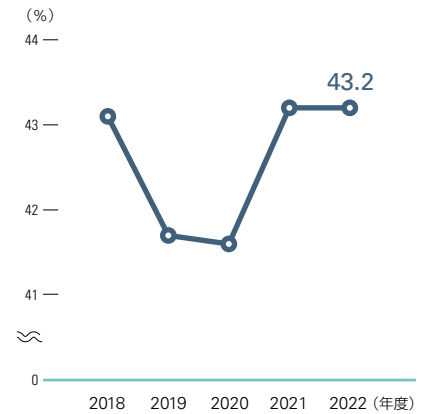
ROA



総資産／総資産回転率

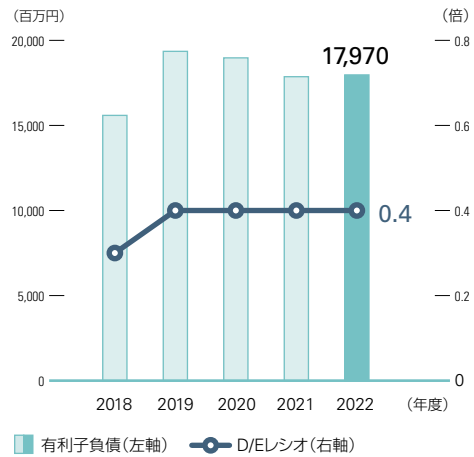


自己資本比率

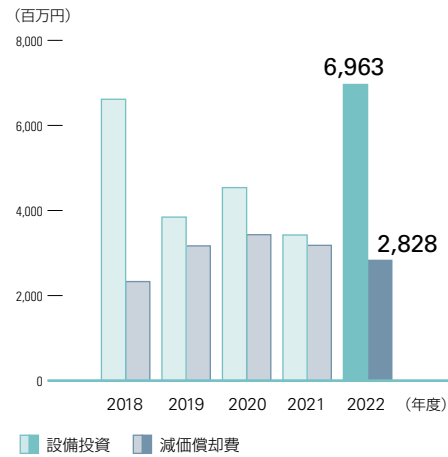


成長投資

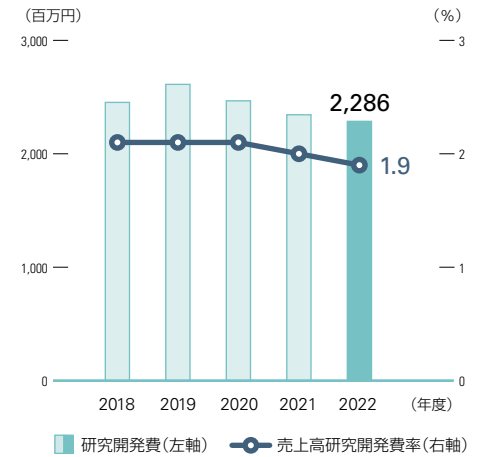
有利子負債／D/Eレシオ



設備投資／減価償却費



研究開発費／売上高研究開発費率

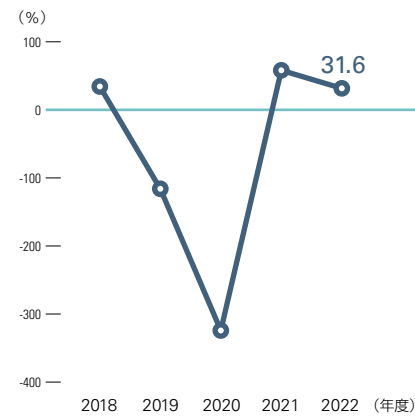


株主還元

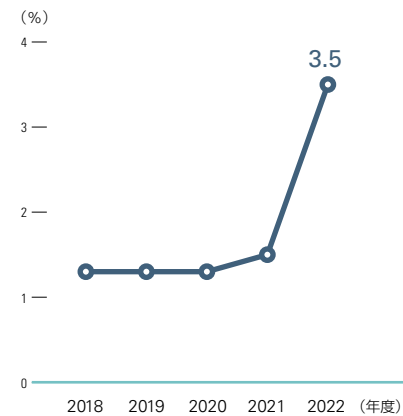
1株あたり配当金／配当金の総額



自己株取得総還元性向



DOE



TSR



財務戦略



2021年度にスタートした中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の目指す姿は、「ポストコロナの『働く環境』づくりをリードする」「強靱な体質の『高収益企業』になる」の2つです。最終年度の2023年度における営業利益65億円達成に向けて取り組んでいます。

取締役 常務執行役員
管理本部長
森谷 仁昭

中期経営計画「RISE ITOKI 2023」における財務戦略

1. 営業の改革

2022年度は、新築ビル竣工が少ないなか、リニューアルをはじめとした好調なオフィス需要で増収となった以上に、販売戦略で収益力向上を進め、2021年度に引き続き、営業利益は前期比79%増と大幅増益となり、大きく収益力を向上させることができました。

営業改革に関する取り組みは、良いものを適正な価格で提供するプライシング戦略の徹底、費用面では、物流コストの効率化による負担軽減、および販促費等一般経費の販売効率の改善等の販管費コントロールを実行しました。今後も、DX推進による顧客コンタクト力強化、新規リード獲得による販売拡大、さらなる利益率の良化、営業キャッシュフローの獲得を目指していきます。

2. 生産・供給の改革

生産・供給の取り組みに関しては、新たなアSEMBL生産拠点であるAPセンターの構築等、生産体制再編の順次実施により、製販統合以降継続している原価低減をさらに加速させました。今後も、さらなる生産効率の追求と原材料高騰およびエネルギーコスト上昇への対応を踏まえ、コスト削減に努めていきます。

なお、イトーキグループの設備投資の方向性として、主力であるワークプレイス事業における、スマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発や、その推進に必要なDXの高度化、さらに生産効率の向上に向けて、戦略的な投資を進めます。加えて、成長が期待できる設備機器分野の生産能力・生産性の拡充も図り、さらなる利益拡大を目指していきます。

3. 資産の効率化

資産効率化の取り組みは、他の構造改革の取り組みと同様に、ROEおよびROIC向上を強く意識し、総資産の圧縮を進めています。2022年度は、政策保有株式の売却をさらに進めたほか、大阪府寝屋川の工場跡地等の事業収益に大きく貢献しない非事業資産を中心に売却等の効率化を実行しました。

これらにより特別利益を創出し、当期利益を大きく伸ばしました。親会社株主に帰属する当期純利益は前期比+353.9%と過去最高益を更新し、その結果、財務基盤をより強固なものとすることができました。

一方、課題であった海外を中心とする子会社の資産やのれんの償却、本体のERP導入に伴う旧システム資産の除却を思い切って前向きに実行し、来期以降のコスト負担を軽減しました。

その結果、ROEを11.1%と大きく高めることができました。

また、これらによりキャッシュフローも大きく改善し、実質無借金まで財務状況を改善することができました。

資産の効率化により総資産の圧縮を進めていますが、売却した固定資産に対して、売却益が乗った形で現金に滞留しているため、むしろこのタイミングでは総資産は増えて見えます。次のステップとして、そのキャッシュをいかに成長投資や株主還元を活用していくかが本来の目的であると認識しています。

構造改革プロジェクトにより改善を進めた財務基盤をベースに、適正な範囲で中長期的な成長分野やDX推進への投資を実施し、事業ポートフォリオを強化するとともに、株主還元を強化していきます。

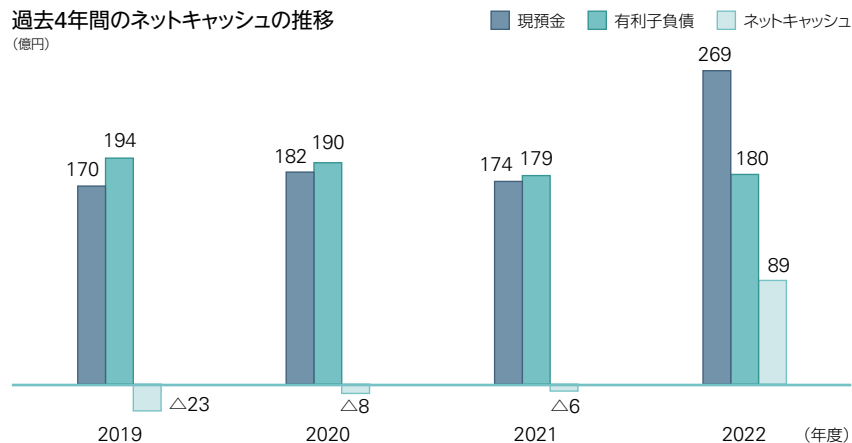
なお、政策保有株式の縮減は、コーポレートガバナンスコードが適用された2015年度以降、約半数に縮減できています。今後も、保有の合理性を総合的に判断したうえで縮減を実施し、資本効率の向上と財務体質の改善に努めます。

※構造改革の詳細はP36をご参照ください。

※政策保有株式の詳細はP82をご参照ください。

過去4年間のネットキャッシュの推移

(億円)



株主への還元を強化

これまでの高い株主還元

株主のみなさまへの還元については、経営の重点施策として継続的かつ安定的に配当することを基本方針としております。加えて、連結業績を考慮し、配当性向30%超を目標とした配当政策を実施しています。

2022年度は、1株当たり配当金を、普通配当は15円から2円増配の17円にするとともに、特別配当20円を加え、合計37円とし、配当性向は31.6%となりました。

さらに、2023年度は、1株当たり配当金予想を、普通配当17円から8円増配の25円、配当性向30.6%としています。

当社は近年、当期利益が厳しい中においても普通配当を減配することなく、安定的な配当を実施してまいりました。引き続き、上記方針に則するとともに、収益性の強化および財務状況等を総合的に勘案し、中長期的な企業価値に資する自己株式取得等の資本政策を含め、株主のみなさまに資する株主還元を実施していきます。

	2018	2019	2020	2021	2022
配当性向(%)	34.3	N.A.	N.A.	58.1	31.6

※2019および2020は当期純損失のため算出不可(配当金は各年度1株当たり13円を維持)

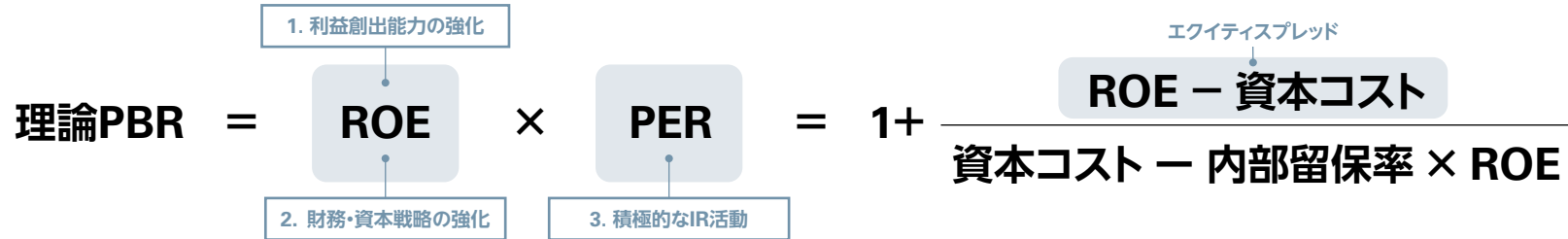
資本コストを意識した経営

イトーグループは、2023年度を最終年度とする中期経営計画を推進するなか、各種の構造改革を実践し、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向け、邁進しています。そのようななか、東京証券取引所におけるPBR改善要請と歩調を合わせ、この中期経営計画の実践の中で、収益力のさらなる強化を図るとともに、ESGを含む情報の適時・適切な開示や資本政策を含む資本コストの改善策を着実に実行し、エクイティスプレッド(ROE-資本コスト)を改善することによりPBRを向上させていきます。

具体的には、成長戦略の実行による利益創出能力の強化により収益性を向上させ、財務政策および資本政策の強化により総資産を圧縮していきます。また、理論PBRにおいて、ROEと乗ずるPERについても、エクイティストーリーの発信強化に努めるなど積極的なIR活動を実践していきます。

財務戦略(資本コストを意識した経営)

収益力のさらなる強化を図るとともに、ESGを含む情報の適時・適切な開示や資本政策を含む資本コストの改善策を着実に実行し、エクイティスプレッド(ROE-資本コスト)を改善することによりPBRを向上させていきます。



1. 利益創出能力の強化

1-1 Tech × Designで実現する持続的な成長戦略の実行

- 基幹事業の事業領域のシフト・拡大による再成長軌道の確保
 - Smart Office Conceptに基づく次世代のオフィスの提案による市場拡大
 - 営業リソースの拡充やDXを活用した新たな販売活動の推進による収益力強化
- 第2の柱となる事業分野の早期育成
 - 研究施設および物流施設機器分野等の有望事業の強化による事業拡大

1-2 さらなる高収益企業への進化に向けた体質強化

- 新製造拠点(APセンター)を起点としたサプライチェーン改革によるコスト最適化
- 基幹システムの刷新に伴う業務プロセス改革およびデジタル化の促進による経営効率化

2. 財務・資本戦略の強化

- 非事業用資産の売却等整理を含む資産の効率化および有効活用の推進
- 政策保有株式の縮減
- 安定的な配当および配当性向30%超を目処とした株主還元の遂行
- マーケット、株価状況、当社の業績状況およびキャッシュポジション等を総合的に勘案したうえでの自社株買い等の資本政策の検討
- 人財の強化を価値創出の源泉と捉えた人的資本投資の強化

3. 積極的なIR活動

- 情報開示の拡充・高度化による投資家との情報非対称性の解消
- 能動的な投資家面談の実施によるエクイティストーリーの発信強化
- ESG説明会やホームページ開示を通じた、人的資本投資やサステナビリティビジネスモデルの発信強化
- 英文開示を含む四半期開示およびIRマテリアルの充実
- ホームページおよびIRサイトの刷新および英文対応
- デジタルツール等も取り入れた外部発信力の向上
- IR活動の社内還流による投資家期待値ギャップの解消

	ROE	収益性	資産効率性	財務レバレッジ
		$\frac{\text{純利益}}{\text{売上高}}$	$\frac{\text{売上高}}{\text{純資産}}$	$\frac{\text{総資産}}{\text{純資産}}$
2023(目標)	7%以上	—	—	—
2022	11.1%	4.2%	1.13回	2.3倍
2021	2.6%	1.0%	1.11回	2.3倍
2020	△0.5%	△0.2%	1.09回	2.4倍

財務戦略(ステークホルダーとの責任ある対話)

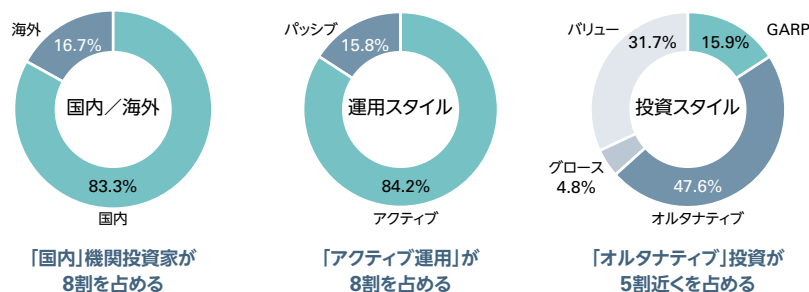
面談の状況(年間延べ対応回数)

機関投資家・アナリストとの対話 **200**回 ※各種説明会を含む

主な対応者

投資家面談	広報IR部長、IR課長
証券会社主催カンファレンス	代表取締役社長
スモールミーティング	広報IR部長、IR課長
決算説明会	代表取締役社長、取締役常務執行役員
事業説明会	常務執行役員

面談の概要



主なテーマや株主の関心事項

- ・オフィス市場の堅調予測の説明、新築ビル・リニューアル案件、今後の市場環境および当社の方向性
- ・オフィス空間の今後の在り方、Well-beingと生産性向上
- ・ビジネスモデルの強み、特徴
- ・新経営体制のリーダーシップの状況
- ・収益性急拡大の要因
- ・オフィス業界の中でのDXに係るユニークなビジネスモデル(Office3.0)への期待

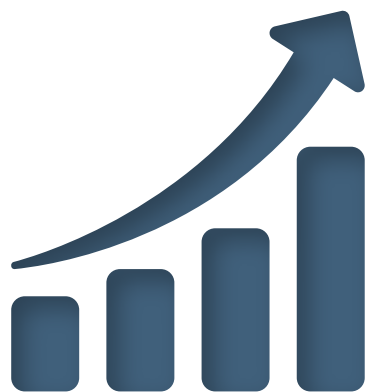
経営陣へのフィードバック

	頻度	報告方法	内容
投資家・アナリストのコメント	都度	メール	決算発表後に実施する投資家・アナリストとの面談でのコメントを集約し、メール等で報告
株価関連指標・株価情報	都度	メール	市況および当社株価、出来高等の分析をメール等で報告
アナリストレポートサマリー	都度	メール	証券会社が発行するアナリストレポートのサマリーをメール等で報告
四半期IR状況報告レポート	四半期	メール	四半期の重点要素、課題、次の四半期へIR取り組みをメール等で報告

取り組み

要望	<ul style="list-style-type: none"> ・企業分析を深めるため、情報開示を拡充してほしい。
対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスモデルの詳細説明資料を開示予定。 ・ビジネスモデルのスポンサーレポートを作成。
要望	<ul style="list-style-type: none"> ・日本橋XORK(ショールーム兼オフィス)の見学会を企画してほしい。
対応	<ul style="list-style-type: none"> ・2023年5月オルガテックに合わせ実施。
要望	<ul style="list-style-type: none"> ・湊社長スピーカーによるスモールミーティングを企画してほしい。
対応	<ul style="list-style-type: none"> ・第1四半期決算後に実施。

財務資本



総資産
115,288百万円

自己資本比率
43.2%
フリー・キャッシュ・フロー
10,427百万円

価値を生み出す基盤

企業の持続的な成長のためには、健全な財務基盤が欠かせません。イトーキグループでは、構造改革プロジェクトによる資産の効率化を継続実施するとともに、各事業のキャッシュ・フロー創出力を高め、さらなる成長につなげています。

引き続き、政策保有株式の縮減や非事業用資産の売却等整理を含む資産の効率化および有効活用を積極的に進めています。

人的資本



グループ社員数
3,793名

一級建築士 一級建築施工管理技士
24名 50名
認定ファシリティマネージャー有資格者
107名

多様な人財の活躍

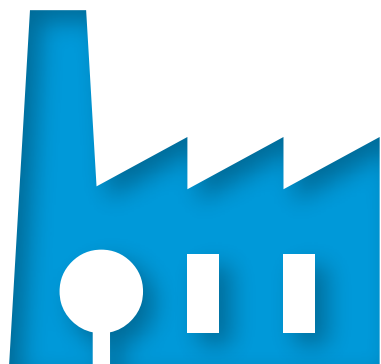
働き方が大きな転換を迎える今、企業の競争力の源泉は人財です。2022年12月末時点で、イトーキグループでは3,793名の人財を擁しており、さらに今後のイトーキの変革と成長を加速させるため、多様な経験・能力・発想を持つ人財の獲得および育成と、皆が自律的に活躍できる企業風土づくりに取り組んでいます。

一人ひとりのパフォーマンスの最大化を目指し、クリフトンストレングス®※の導入や、Ally宣言をはじめとしたダイバーシティ&インクルージョンの啓蒙活動、ビジョンや戦略の実現に資する専門人財の能力開発など多角的に施策を展開しています。

[対象範囲] ・一級建築士・一級建築施工管理技士・認定ファシリティマネージャー有資格者：イトーキ単体
・その他：イトーキグループ全体

※ Gallup, Inc.の商標です。

製造資本



海外 1 工場
国内 11 工場

設備投資額
70 億円

付加価値を生む高度な製造技術

イトーキグループでは海外1工場、国内11工場の製造拠点を有し、長年にわたって培ってきたノウハウや改善活動、先進的なテクノロジーを駆使した高度な製造技術により、常に付加価値の向上とQCD（品質・コスト・納期）の徹底を追求しています。

2022年10月には滋賀地区に新たにAP（アSEMBルプロセス）センターを設立しました。最終組立・検査工程に特化した本工場では、生産工程を短縮し、コストの削減、リードタイムの短縮を実現できるほか、より柔軟にお客さまの要望に応えることを目指しています。

知的資本



研究開発費
23 億円

保有特許数*
764 件

競争優位性を生み出すイノベーション力

持続的に新たな価値を創出していくためには、研究開発力を高め、競争優位性を確保していくことが重要です。開拓精神のDNAを受け継いだ先見性、研究・試作・実験により蓄積された豊富なデータに基づくイノベーション力で、働き方をはじめ新素材やDX、新たな生産技術など未来のオフィスにつながる研究開発機能を強化しています。

また、研究開発によって生み出される知的財産は、重要な経営資源であり未来の企業価値の源泉です。2021年末時点で764件の特許を保有しているほか、2020年より登録が可能となった内装の意匠登録も積極的に進めています。

【対象範囲】
●保有特許数：イトーキ単体
●その他：イトーキグループ全体

※保有特許数は2021年末実績

社会関係資本



サプライヤー社数

1,080 社

環境配慮型
ワークプレイス提案件数

316 件

ステークホルダーとの相互発展

新たな価値を提供し、お客さまの期待に応え深い信頼関係を築いていくためにはさまざまなステークホルダーとの連携が重要です。イトーキは、お客さまに製品を提供するサプライヤーとして、また原材料を調達するバイヤーとして、双方の立場でステークホルダーとの相互発展を目指し、強固な関係構築を進めています。

サプライヤーのみならずと協働で環境や人権といった社会的要請に配慮したサステナブル調達活動を推し進めているほか、お客さまへも環境や健康へ配慮した商品・サービス・空間の提案を行っています。

さらに非財務目標・情報の積極的な開示にも努めています。

自然資本



再生可能エネルギー使用量

508 MW

CO₂排出量

331,390 t-CO₂

持続可能な資源利用

企業は、水、土壌、大気、そして多様な生物などの自然資本と密接に関わっており、バリューチェーン全体で自然資本の利用を最適化し、維持していく必要があります。

特に喫緊の課題である気候変動対応においては、従来の省エネ活動の継続・強化に加え、2009年から各事業拠点での再エネ設備も導入し、中長期のCO₂排出量削減目標に向けて歩みを進めています。

他にも水資源や生物多様性、資源循環など自然資本のさまざまな観点で事業活動による環境負荷を低減し、持続可能な地球環境に貢献していきます。

[対象範囲] ・サプライヤー社数・環境配慮型ワークプレイス提案件数：イトーキ単体
・その他：イトーキグループ全体