

# STRATEGY

COORDINATE

- 35 事業戦略
  - 35 中期経営計画の進捗状況
  - 39 海外戦略
  - 40 3事業の全体像(事業構成)
  - 41 ワークプレイス事業
  - 43 設備機器・パブリック事業
  - 45 IT・シェアリング事業

## 中期経営計画の概要

イトーキグループは、「RISE ITOKI 2023」をキャッチフレーズに掲げ、2023年度を最終年度とする中期経営計画の達成に向け取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症への対応を背景に、「働く環境」が大きな転換期を迎えるなか、より広義な「働く環境」づくりに貢献する機会を得ることができています。オフィス環境、オフィスデザインが経営者層の経営課題と認識されるなか、新築移転・2次移転・リニューアル案件等のオフィス需要は引き続き堅調に推移しています。このような事業環境下において、中期経営計画では目指す姿として、『強靱な体質の「高収益企業」になる』『ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする』掲げ、高い価値を創出・提供し続ける企業へと進化していきます。



## 目指す姿

- 1 強靱な体質の「高収益企業」になる
- 2 ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする

## 経営目標(連結KPI)

	2022年度 (実績)	2023年度目標 (当初)	2023年度目標 (2023年2月13日修正)
売上高	1,233億円	1,330億円	1,300億円
営業利益	45億円	60億円	65億円
営業利益率	3.7%	4.5%	5.0%
経常利益	41億円	59億円	65億円
ROE	11.1%	7.0%以上	7.0%以上

## 2022年度の概況

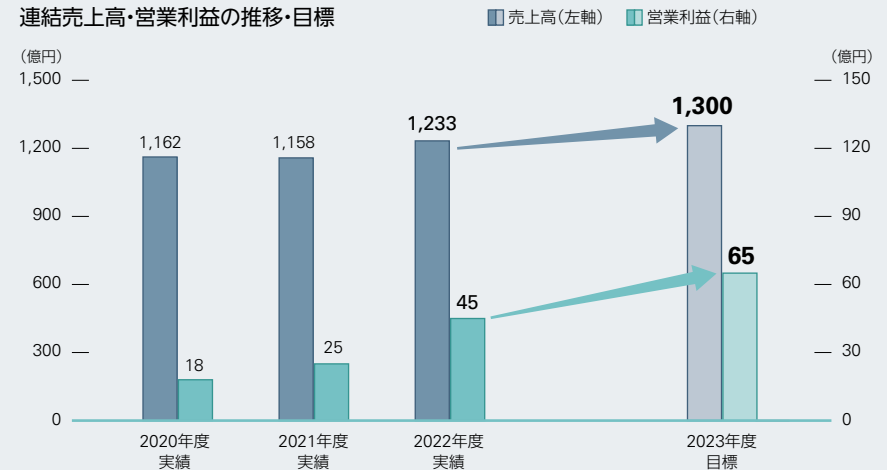
中期経営計画の2年目となる2022年度は、引き続き、アドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携により発足した構造改革プロジェクトにおける検討内容について、具体的な施策の実行を行いました。

特に、当年度におきましては、強靱な体質の「高収益企業」を目指し、ポストコロナの「働く環境」づくりをリードするための新しい働き方やワークプレイスの提案、価値向上に重点を置いた営業活動の展開などにより、売上・利益の拡大を図りました。

2022年の首都圏新築オフィスビル供給量は、近年において少ない水準であったものの、「働く環境」の多様化を受けて、リニューアルを含め、ポストコロナを見据えたワークプレイス構築への投資が全体としては増加傾向となりました。

そのようななか、需要増および構造改革の成果を踏まえ、中期経営計画最終年度(2023年度)の数値目標の見直しを行い、連結業績目標を修正しました。特に、営業利益および経常利益については、当初計画(営業利益60億円、経常利益59億円)をそれぞれ上方修正し、営業利益、経常利益ともに65億円としました。

## 連結売上高・営業利益の推移・目標



## 目指す姿 ① 強靱な体質の「高収益企業」に向けた構造改革プロジェクトの進捗

プロジェクトが始動した2020年以降、営業利益率は毎年増加しており、これまで実行してきた各施策の効果が確実に表れております。2023年度は中期経営計画最終年度であり、この3年間の集大成として、引き続き、これまでの成果を着実に基盤、企業能力とするとともに、新たなテーマの早期達成を目指してまいります。

取り組みテーマ(部門別)	成果	今後の取り組み
1 営業改革に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値提案による収益力の向上</li> <li>コンサルティングサービスの強化・拡大</li> <li>配送体制の最適化</li> <li>業績評価指標の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業プロセスにおける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</li> <li>ICT商品×デザイン&amp;ソリューションによるオフィスのDX化の推進等、新たな価値提案の波及による販売拡大</li> </ul>
2 生産・供給に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなアSEMBル生産拠点であるAPセンターの構築</li> <li>新商品開発におけるサプライチェーンとの関係強化</li> <li>原価低減に資する製造体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>APセンターの最大活用による原価低減と商品の多品種化への対応</li> <li>生産のDX化および自動化推進による製造拠点のスマートファクトリー化</li> <li>さらなる生産効率化の追求と固定費圧縮によるエネルギーコスト上昇への対応</li> </ul>
3 資産効率化に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>政策保有株式の縮減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体でのさらなる資産効率化</li> <li>資金効率最適化の推進による資本効率向上への貢献</li> </ul>
4 建材商品に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方・空間デザインと建材商品と結び付けた提案の推進</li> <li>商品開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>建材サプライチェーン業務プロセス改革の実行</li> <li>製造原価、リードタイムの適正化</li> <li>マーケットニーズに即した商品改修と新商品開発</li> </ul>
5 商品開発における取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートオフィス商品の販売強化</li> <li>商品ラインアップの拡充、商品開発力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートオフィス商品の拡大に向けた開発力強化</li> <li>プロダクト・コミュニケーション戦略の推進による訴求力拡大</li> <li>データサービスを起点とした商品・ソリューションの開発力強化</li> </ul>
6 人事施策に関する取り組み	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略の実現と自立的なキャリア形成を促す人事制度の検討</li> <li>階層別・選択型・テーマ別・キャリア自律研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の自立的なキャリア形成と今後の事業戦略の実現を支えるための新たな人事評価制度の導入</li> <li>「強み」にフォーカスした自立的な人材の育成や「DX人材」の育成をはじめとした人材育成投資の強化</li> </ul>

## 目指す姿 ② ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする

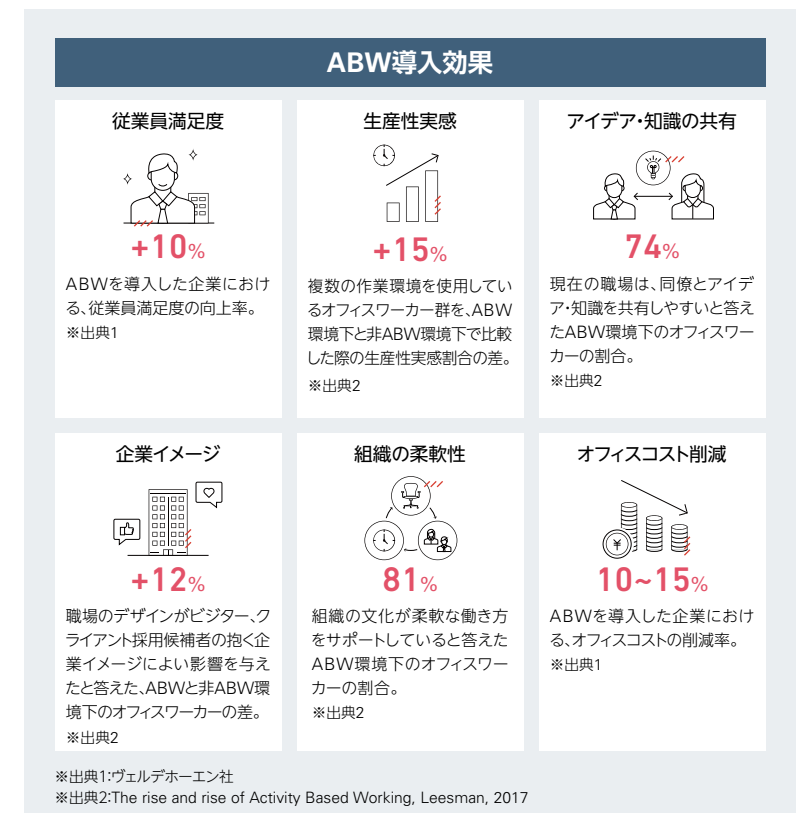
Office1.0(プロダクトベースの商品販売事業)、Office2.0(空間ベースの商品ソリューション提供事業)、Office3.0(働き方ベースのオフィスDX事業)の掛け算で、「働く」という素晴らしい体験と空間をプロデュースし、ウェルビーイングや数値化できない生産性の向上をも含めた、顧客企業の新たな「働く環境」づくりに貢献していきます。

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照



## イトーキのコンサルティングサービス ABW

ABWとは「Activity Based Working(アクティビティ・ベースド・ワーキング)」の略で、「個人で集中作業を行う」「電話する」「みんなでアイデアを出し合う」などの活動に応じて、最も生産性が高く働ける場所、時間、相手をオフィスワーカー自らが選択する新しい働き方です。自己裁量を最大化し、一人ひとりが責任感を持ち、オフィスワーカーが自律的に働き方をデザインすることで生産性を高める、総合的なワークスタイル戦略です。



当社のデザイナー 約**130**名 (一級建築士保有者を含む) : 空間デザイン・空間設計

# 事業戦略 海外戦略

イトーキグループは、ASEAN、中国を中心に海外展開をしています。連結売上高に占める海外売上構成比は約9%であり、内訳としては、ASEAN6%、中国2%という状況です。今後も、ASEAN、特にシンガポールにおけるグループ会社ターカス(TARKUS INTERIORS PTE LTD <https://tarkus.com.sg/>)を中心に、事業および人財のグローバル化を推進していきます。

## 海外(ASEAN・中国)

### 次なる成長に向けた新収益源の掘り起こし

- 商品開発強化、チャネル開拓推進
- ターカス社(シンガポール)における新規開拓強化

### コストを踏まえたボトムラインを意識した経営の徹底

- 中国における生産、販売体制の再構築
- パートナー企業との連携強化



## ASEANでの取り組み

ASEANでは、主に、グループ会社ターカスで事業展開をしています。ターカスはシンガポールに本拠を構える、約200名の会社です。本社オフィスでは7か国の国籍の社員が働いており、国際色豊かに事業展開をしています。ターカスでは、さまざまな規模の内装工事・改修工事からイトーキブランドのオフィス家具の販売までを手掛けています。今後は、この地域にも「スマートオフィスコンセプト」を導入していく戦略構想を基に、お客さまへのさらなる価値提案を強化することにより、収益性を高めていきます。

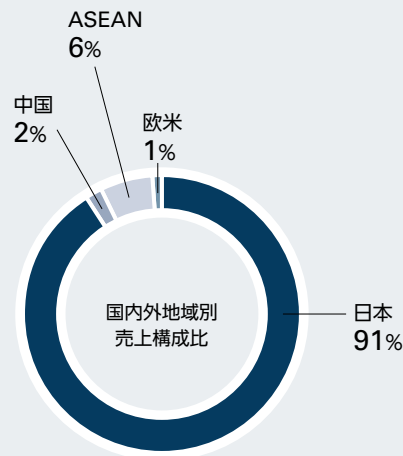
→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

## API(アピ)の発足

2023年4月より、国内外のイトーキグループメンバーが、言葉や考え方、習慣の違いなどあらゆる壁を超え、「自主的に、相互に学び、グローバルに活躍できる人材に育つ」ためのプラットフォーム、ITOKI Global Initiative“API”(アピ)を発足しました。

“API”とは、マレー語で“火”を意味します。「互いに火を燃やし、つながり、成長したい」思いを、メッセージとして込めました。

企業成長、そして、社員一人ひとりの将来のキャリアを考える時、「グローバル」な視野・視座・視点は欠かせません。“API”にはターカスのメンバーも参加しており、日本とシンガポールの交流を通じて、国ごとの文化や宗教・慣習など、その違いを本質的に深く理解することで、ダイバーシティ、そして、真の「グローバル」に対する理解、考え、意識の向上を目指します。



## 3事業の全体像(事業構成)

「働く環境」づくりを支援する「ワークプレイス事業」、社会インフラを支えるためのものづくりや、物流施設、公共施設などに向けた設備の提供や空間づくりを支援する「設備機器・パブリック事業」、働き方改革を支援する「IT・シェアリング事業」の3事業の事業ポートフォリオで、お客さまの価値創造を強力にサポートします。

## ワークプレイス事業

859億円 | 69.7%

ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』のもと、お客さまごとの働き方に合わせた最適な「働く環境」を実現するため、製品・サービスを提供することにより、これからの時代の「働く環境」づくりをリードします。オフィスワーカーが「集合して働く」環境づくりのための製品・サービスの他、在宅ワークや家庭学習のための家庭用家具などの“分散して働く”環境を支える商品、さらに企業の働き方戦略や働く環境整備のためのサーベイやコンサルティングサービス等をトータルで提供し、あらゆる空間における「働く環境」づくりを支援しています。

## 主な商品・サービス

オフィス家具(デスク・ワークステーション、テーブル、事務・会議チェア、システム収納家具、ロッカー)/オフィス空間を構築する建材商品の製造・販売/内装工事/オフィス空間デザイン/オフィス移転のプロジェクトマネジメント(PM)/オフィス営繕・保守サービス、テレワーク用家具、学習家具など



## 設備機器・パブリック事業

356億円 | 28.9%

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

## 主な商品・サービス

安全性と機能性の高い物流設備(SAS)/高い技術と信頼性を要する特殊扉/生体認証やICカードによる情報セキュリティシステム/研究施設機器/粉体機械設備/公共施設的环境・空間づくりなど

## IT・シェアリング事業

16億円 | 1.4%

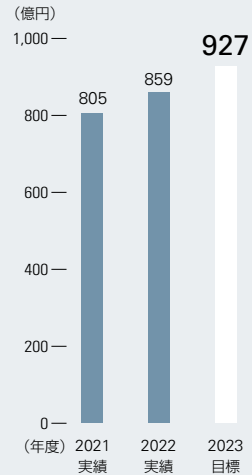
企業におけるDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進や、組織における人財育成支援など、お客さまの新たな価値創造を支援するサービスを提供しています。

## 主な商品・サービス

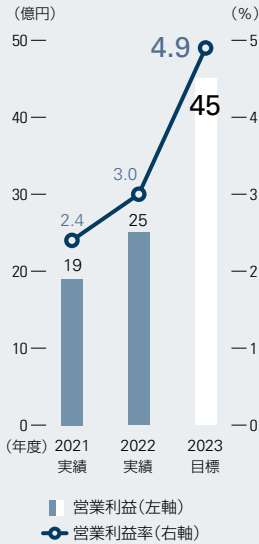
オフィスシェアリング/オフィス機器のレンタル・リユース/ITシステム開発・システム検証・パッケージソフトウェアなど

# 事業戦略 ワークプレイス事業

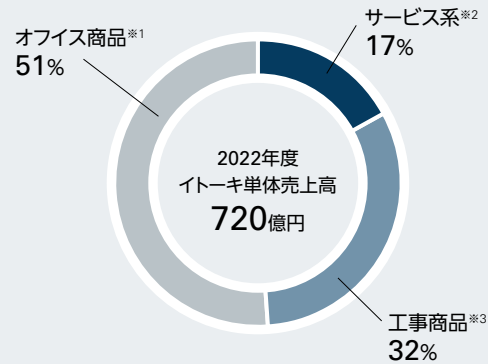
## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 商品売上構成



※1 オフィス商品: 什器、テーブル、チェア等

※2 サービス系: コンサルティングフィー、デザインフィー等

※3 工事商品: 内装工事、間仕切り等



### 事業戦略のポイント

#### 構造改革の実行による高収益化

- ブランディング強化による提供価値の最大化
- DX推進による体制の強化
- スマートファクトリー化による工場原価率の低減
- 調達機能強化によるコストダウン

#### スマートオフィスコンセプトに基づく新たな価値の提供

- スマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発と提案
- 独自のハイブリッドワークスタイルのコンサルティング強化
- コンシューマー向け製品の新ブランドの立ち上げ

#### 次なる成長に向けた新収益源の掘り起こし

- 商品開発強化、チャネル開拓推進
- ターカス(シンガポール)における新規開拓強化

#### コストを踏まえたボトムラインを意識した経営の徹底

- 中国における生産、販売体制の再構築
- パートナー企業との連携強化

→ Smart Office ConceptはWebサイト参照

### 強み

- スマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発と提案
- オフィス空間設計コンサルティング
- ABWに基づく、新たな働き方、および生産性向上コンサルティング

### 機会

- ポストコロナにおけるオフィスの需要増(新築、2次移転、リニューアル等)
- 経営課題として認識されるオフィス環境のデザイン
- ウェルビーイング、クリエイティブ、エンゲージメント、生産性を意識した「新しい働き方」への理解浸透
- ハイブリッドなワークスタイルの定着

### リスク

- 原材料高騰による製造原価率の上昇
- 新型コロナウイルス感染症の再拡大



# 本部長メッセージ

## 「明日の働き方」への貢献で、新たな需要を生み出していきます

ワークプレイス事業  
取締役 常務執行役員  
営業本部長

風 直樹

### 実践的なノウハウの積み上げを土台にITを活用し、 明日の働き方に貢献

イトーキは、自社で家具を製造するようになって、約50年経ちますが、その間継続してオフィスや家具の使い方、人と家具のマッチング、働き方などさまざまな視点からオフィス家具のあり方について実践的なノウハウの積み上げを行ってきました。

イトーキは現在、ITの活用による定量的なデータにもとづき、最適なオフィスのありかたを提案する「オフィス3.0」を提唱していますが、その発想の兆しは、創業以来培ってきたノウハウの蓄積にあると考えています。ワークプレイス事業では、そのノウハウをベースに、IT活用によるデータ分析を活用して、明日の人の働き方に役立つ製品・サービスを提供することで成長を実現したいと考えています。

### 2022年度は、大型のオフィス移転や リニューアル案件を中心に売り上げ拡大

2022年度は、オフィス需要が旺盛でした。特に、ニューノーマル時代の働き方に合わせた大型のオフィス移転やリニューアル案件を中心に受注・売上を伸ばすことができました。原材料価格の高騰はありましたが、増収効果と営業スタイルの変更によ

る利益率改善が図れたことで、売上高は859億円、営業利益は25億円と増収増益を果たしました。

営業スタイルの変更としては、従来、競合との提案競争に際して価格勝負になりがちだったものをやめたことがポイントです。それに代わり、お客さまの当初の導入目的、例えば、「組織のコミュニケーションを向上させたい」「クリエイティブな発想を生み出すオフィスにしたい」といった目的にフォーカスした提案を強化することで、これまでと比べ提供価値を適正に評価していただく機会が増え、結果として利益率の改善につながったと考えています。

### 2023年度も引き続き堅調なオフィス需要を背景に、 増収増益を達成

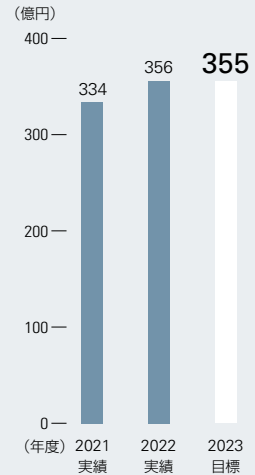
2023年度もオフィス需要は引き続き堅調とみています。中でも、首都圏、大阪、福岡などでのオフィス需要が旺盛であると見込んでおり、目標としている売上高927億円、営業利益45億円は十分に達成可能と考えています。

リニューアルや新規のオフィス需要は堅調ですが、フリーアドレスの普及やリモート勤務の一般化によって、従来、主力製品であったスチールファニチャーやキャビネットの売上構成比率

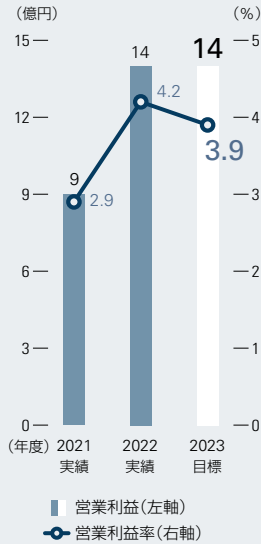


が減少しています。当社でもこの流れに沿い、オフィスで働く人間の生産性向上につながるようなスマートオフィスコンセプトに基づく商品・サービスの開発をより一層加速させ、新たな需要を生み出すことで持続的な成長を実現していく考えです。

## 売上高

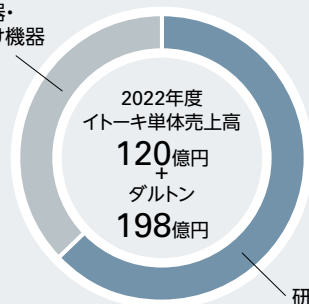


## 営業利益／営業利益率

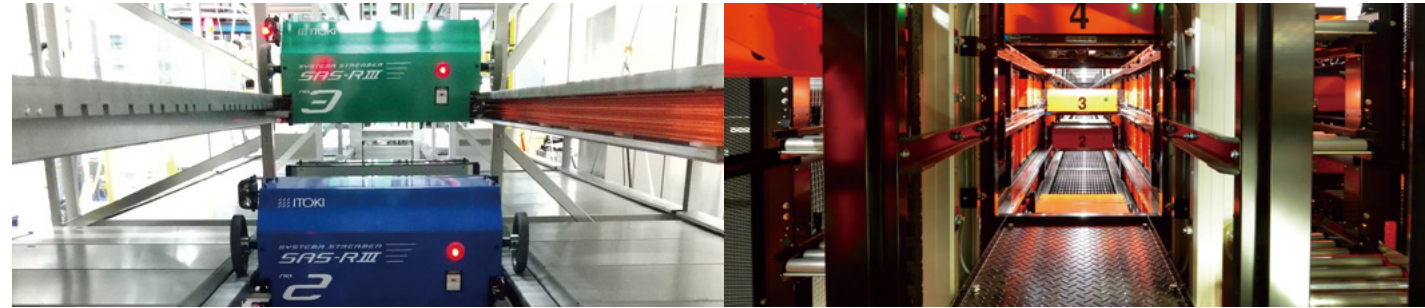


## 商品売上構成

物流設備機器・  
公共施設向け機器  
37%



研究設備機器  
63%



## 事業戦略のポイント

## 物流施設：戦略的投資による商品力、サービスの強化

- 営業およびエンジニアリング体制の強化
- APセンター構築による生産体制の強化
- シャトル式立体自動倉庫システムの新品開発強化

## 公共施設：新型展示ケースの開発および利益創出可能な供給体制の構築

## サイネージ：インバウンド需要復活を視野に入れた製品の機能向上

## 特殊扉：設計力の向上と供給体制の拡大

## 研究施設：営業力・商品力・供給力・アフタービジネスの強化

## 強み

- 過去より培われたメカトロニクス技術、およびカスタマイズ対応力
- 高速化・小型化を追求したシャトル式立体自動倉庫「システムストリーマーSAS-R」
- 高いシェアを保持する、研究開発向け設備機器、大型展示ケース等公共施設向け什器、および特殊扉

## 機会

- 物流市場における労働力削減と自動化
- ポストコロナにおけるインバウンドの回復
- 堅調に推移する日本の研究開発投資

## リスク

- 原材料高騰による製造原価率の上昇
- 新型コロナウイルス感染症の再拡大

# 本部長メッセージ

## 省人化、全自動化を追い風に、成長を拡大していきます

設備機器・パブリック事業  
常務執行役員  
設備機器事業本部長

澤田 正

### 3つの強みに支えられ、

### 省人化ニーズに合わせて事業を拡大

設備機器・パブリック事業は、シャトル式立体自動倉庫や物流機器に使用される電気制御、棚を作る板金加工、金庫扉を作る技術から派生した厚物鋼材加工、この3つの技術を強みと考えています。また、お客様の声を聞くことを徹底し、そのニーズに応じて改良を重ねることで、30年以上前に開発された製品が9バージョンもの改訂を経て、今も売れ筋製品となっています。

近年、物流市場は、人手不足を背景とした省人化がキーワードとなっており、より一層の機械化、自動化が求められています。当事業は、3つの技術的な強みを活かしながら、お客様のニーズに合わせた製品づくりで事業拡大を図りたいと考えています。

### 2022年度は、研究施設と物流施設が好調で

### 大幅な増益を達成

設備機器・パブリック事業は、物流機器、セキュリティ設備、パブリック（公共向け設備）、原子力特殊扉、研究施設設備の5つの事業で成り立ちます。2022年度は、研究施設であるサイエンスパークなどの前期における大型商談受注が今期業績に寄与したことに加えて、物流機器が好調に推移し、売上

高356億円、営業利益14億円となりました。一方で、パブリックに関連した博物館、美術館の展示ケースやデジタルサイネージは、コロナ禍の影響長期化で需要が低迷しました。

物流機器の中でも手堅く推移しているのがECに関連した物流施設です。ECビジネスでは、差別化の肝が、オーダーを受ける仕組みとデリバリーの仕組みになりつつあり、受けた注文を当日中に出荷するというスピード勝負になるなど、物流センターの機能がますます高度化しています。当社でも、2018年に上市した高速化・小型化を追求したシャトル式立体自動倉庫「システムストリーマー SAS-RJ」を武器に需要拡大を図っています。

### 2023年度以降は年率8%の市場の伸びを背景に 成長を実現したい

物流機器の全体市場は現在、6,000億円市場と言われ、今後は2030年以降まで年率8%の伸びが続くと予想されています。当社の2023年度は、この需要拡大の追い風を受け一方で、前年度に大型研究施設機器を受注・売上計上した反動で売上高355億円、営業利益14億円とほぼ横ばいとなります。

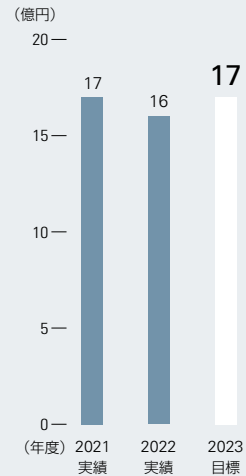
中長期的には、物流機器市場の拡大という背景の中で、成長を実現していくために、他社との商品開発、販売などさまざまな



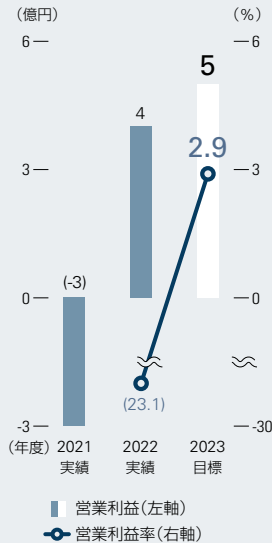
局面でのコラボレーション、VA（価値分析）やVE（価値工学）を駆使した設計段階からの見直しによるコスト削減などを推進していきます。最終的には、設備機器、パブリックそれぞれの事業の柱となるまで成長を拡大したいと考えています。

# 事業戦略 IT・シェアリング事業

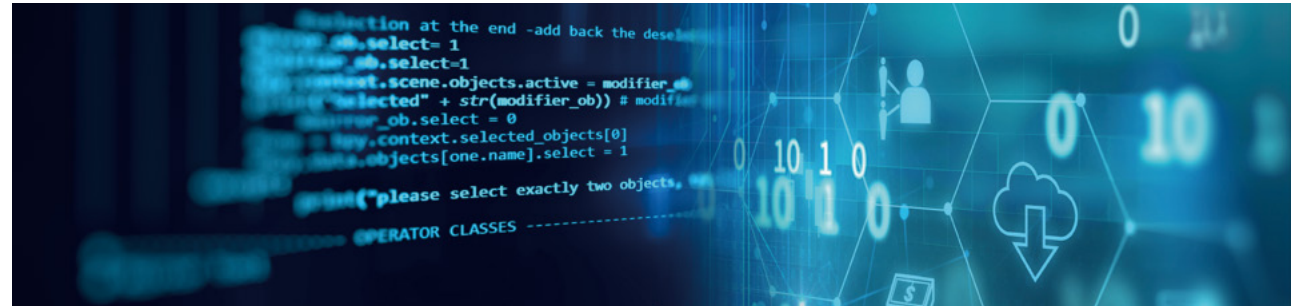
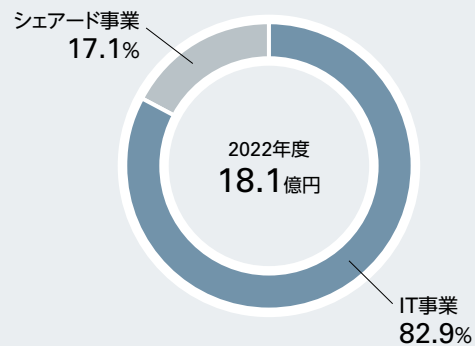
## 売上高



## 営業利益 / 営業利益率



## 売上構成



## 事業戦略のポイント

### IT事業

- 自社ブランドのソフトウェア製品開発および販売
- 顧客システムの開発、検証
- ITに関するコンサルティング、設計、製造

### シェアリング事業

- オフィス家具のレンタルによるサブスクリプションサービスの展開
- 不要となったオフィス家具における、「Reduce」「Reuse」「Recycle」の3Rを通じた、お客さまのゼロ・エミッション対策の実現のサポート

## 強み

- IT事業：システム開発からシステム検証、ITインフラ構築・設計・運用、ヘルプデスク、システム監査、パッケージソフト販売、プログラム解析までITトータルサービスの提供
- シェアリング事業：環境問題や社会問題の解決に取り組み、社会的価値と経済的価値の両方を生み出す事業を基軸として事業推進

## 機会

- IT事業：新技術のビジネス実用化
- シェアリング事業：サステナブルおよびシェアリング・エコノミーの拡がり

## リスク

- IT人材の雇用・処遇
- 新型コロナウイルス感染症の再拡大