



# トップメッセージ



代表取締役社長

湊安司





# 「Tech×Design Based on PEOPLE」を強みに 世の中の人的資本の価値最大化に貢献する

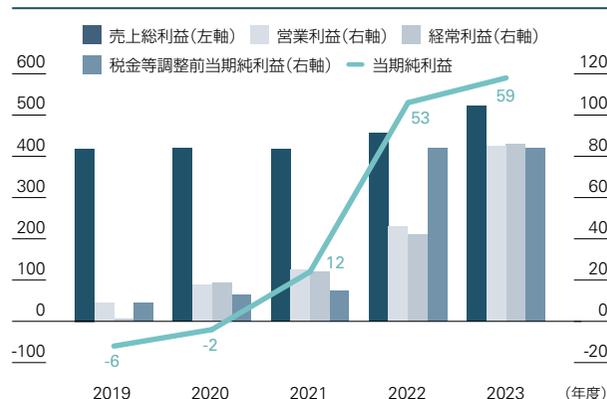
## ポジティブスパイラルでV字回復

2023年度は、3か年経営計画「RISE ITOKI 2023」の最終年度でした。結果は、売上から全段階の利益に至るまで過去最高を記録しました。

この3年間は、2023年度の目標に対し、構造改革プロジェクトでKPIを定め、プランを実行することが一番大事なことだと考え、毎月PDCAを回すことをしっかりと行い、とりわけ営業利益にはこだわる方針をとってきました。なぜなら、2019年度、2020年度の純損失の要因は、売上が低迷していたわけではなく、シェア確保を優先するあまり、安売り競争をして利益を毀損していたからです。この流れを断ち切るため、売上目標を業績評価から外し、営業部門のマインドセットを利益を追いかける方向に変えました。その効果は顕著に表れ、2020年度に17億円だった営業利益は毎年着実に改善し、2023年度には85億円を達成。戦略的な経費支出を差し引く前の営業利益の実力値は100億円を超えており、この3年間の努力は成功だったと考えています。さらに、これらの成果は株価にも反映され、PBRは1倍を大きく超えています。

ただ、私が最も嬉しかったのは従業員エンゲージメントの調査結果です。「イトーキで働くことに誇りを感じますか」という質問に対する肯定回答率が、2019年度の40%から2023年度

業績の推移 (億円)



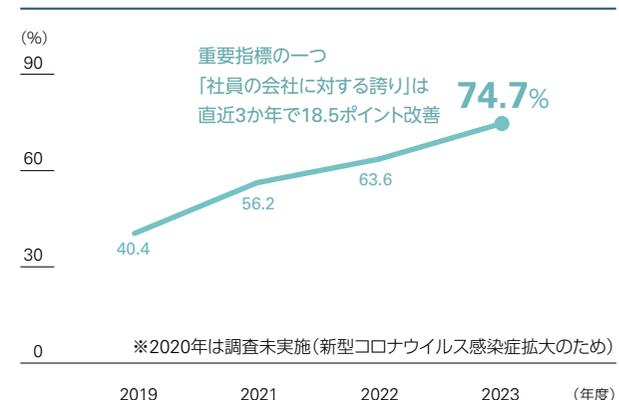
株価とPBRの推移



は75%に上昇しました。この数値の上昇から社員のモチベーションや愛社精神が高まっていることが窺えます。今回のV字回復は、この従業員エンゲージメントが会社のベースとなって、ポジティブスパイラルを生み出した結果ではないかと考えています。

振り返って社長の務めはなんだろうと考えた時、輝かしい未来を語り、少しストレッチしたゴールを設け、そこに向かって社員を鼓舞するという3点セットだと考えています。これからもその役割を覚悟をもって地道に果たしていきます。

従業員エンゲージメント調査結果



## 強みを再定義、永遠に続くオフィスづくり

私たちは、昨年まで独自の強みを「Tech×Design」と表現していましたが、それを支えるのはプロフェッショナルな社員であることから「Tech×Design Based on PEOPLE」と再定義しました。

デザインについては、この3年間で空間デザイナーを約30名増やしました（現在約160名）。理屈抜きにぱっと見て働く人たちのやる気みなぎるようなオフィスデザインを志向し、上流からイトーキのオフィス什器をスペックインする体制を強化しています。さらに、燈（株）と共同でオフィスデザインの自動生成AIを開発し、今まで最短1か月を要したデザインをさらに短時間で実現できるようにします。AIを活用し、デザイナーにはよりクリエイティブな作業に集中してもらうための施策です。

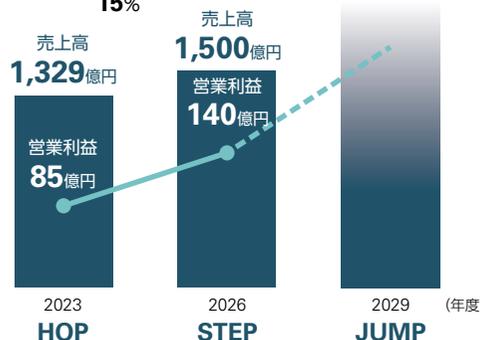
一方で、一度作ったオフィスをさらに生産性の高いものにするため、オフィスから入手できるデータを活用し、アジャイルに提案するコンサルティング型サービスを充実させていきます。IT会社とイトーキの収益構造の大きな違いは、イトーキが将来の収益予測精度が安定しにくい売り切り型のフロービジネスである点です。そこで、データドリブンなサービスを組み合わせることで、ストック型のビジネス構造を含む姿に変えていきたいと考えています。今後、その取り組みの第1弾として、2024年2月に「Data Trekking」を開始します。イトーキのデータとお客さまのデータを統合する「ITOKI OFFICE A/BI PLATFORM」を基盤に、各種サービスを順次拡充していきます。これにより、イトーキのバトルフィールドを拡げ、競争のルールを変え、業界を変えていきたいと考えています。

OFFICE A/BI PLATFORMは、P31、32をご参照ください。

→ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

### 中期経営計画 数値目標

売上高 **1,500**億円  
営業利益 **140**億円  
営業利益率 **9%**  
ROE **15%**



## 体質改善から高収益化フェーズへ

「RISE ITOKI 2023」は大きな成果を上げたとはいえ、営業利益率が6.4%とベンチマークする競合の8%水準には及ばず、構造改革は道半ばだと考えています。また、イトーキ単体での体質改善に集中し、連結経営の改革も手つかずのままです。こういった課題に対しバックキャストし、新たに策定した「RISE TO GROWTH 2026」を高収益化フェーズと位置づけ、「7Flags」と題した7つの重点戦略を立案しました。大まかには、収益、コスト、人材、財務という枠組みとなっています。これらの戦略を着実に実行することにより、3年後の2026年度において、売上高1,500億円、営業利益140億円、営業利益率9%、そして、業界の中でエクセレントカンパニーと自負できるROE 15%を目指します。

RISE ITOKI 2023およびRISE TO GROWTH 2026の詳細は、P27、28をご参照ください。

## 収益を確保する

収益については、事業環境が大きく変化しています。コロナ禍前を振り返ると、新規オフィスの供給量とワークプレイス事業の間には強い相関関係がありましたが、現在はリニューアルのほうが強くなっています。昨年は2021年度に比べショールームへの見学者が3倍に達し、そのうち、経営者の見学は4倍に増えました。都心の人件費とファシリティコストの比率は10:1と言われ、同じ金額なら人件費よりオフィス投資の方が10倍効果を実感するという面白いデータもあります。実際、コロナ禍を機に在宅勤務が浸透した分、例えば10フロア使用していたオフィスを7フロアに減らし、浮いた資金で社員が来なくなるオフィスにリニューアルしたいという相談が後を絶ちません。ワークプレイス事業においては、こうした状況が少なくとも今後3年間は継続とみています。

設備投資・パブリック事業では、倉庫施設を中心とした人手不足を背景に、無人化・省人化がトレンドになっており、自動仕分機のSASが大きく伸びると期待しています。これに付随して需要が見込まれる保守ビジネスの確立も推進します。また、グループ会社のダルトンが手掛けている研究施設領域でも引き合いが増えており、これまで小粒ながら一定の需要を取り込んでいた事業を拡大し、設備投資・パブリック事業を第2の柱に育てたいと考えています。

これからの3年間は、ベースになっている事業でしっかり収益を伸ばし、2027年度からのジャンプに備え、「安心・安全な品質のイトーキ」を基盤に、AI/IoTや新ビジネスにしっかりと投資をし、弾込めをしておこうと考えています。

人件費とファシリティコストは、P16をご参照ください。

事業戦略の詳細は、P49～52をご参照ください。

知的財産戦略の詳細は、P72をご参照ください。

## コスト効率化の余地は大きい

コストに関しては、生産供給体制と社内の業務プロセスの見直しにより、まだまだ削減余地があります。生産供給体制については、国内11カ所の工場のうち、9カ所でスチール製の家具を作っていますが、その市場はすでに成熟しています。一足飛びに工場を閉鎖する話ではなく、ライセンス生産やOEM生産の拡大を含め、どこで何をどうするのが最も効率的なのかを考える必要があります。また、現在は工場で最終製品まで作っていますが、パーツ化したものを倉庫で組み立てることや、よりお客さまの近くで組み立てることで物流コストを削減できないか検討しています。このように、生産部門と物流部門が連携し、サプライチェーンの効率化にどれだけ取り組めるかが大きなカギになります。

業務プロセスについては、IT/DX戦略として、20年使った古い業務システムを刷新し、完全クラウド化された基幹システムを稼働させます。これにより、業務効率化が加速し、その効果は今年の後半に出てくると見えています。さらに、連結売上3割近くを占めるグループ会社に対し、単体で進めた構造改革プロジェクトを水平展開するほか、グループ間の連携強化でコストシナジーを引き出します。

生産戦略、物流戦略の詳細はP53、54をご参照ください。

DX戦略は、P58をご参照ください。

## 平等から公平重視に変える

人的資本経営は「社員が主役」という考え方で、この4月から新たな人事制度を導入しました。新制度のキーワードは3つ。専門性を強化する「Professional」、頑張った人に報いる「Pay for Performance」、誇りを持ってイトーキで働き続けてもらう「Retention」です。その根底には、社員一人ひとりが主体的かつ前向きに仕事に取り組み、キャリアアップできる文化を作り



たいという想いがあります。特に、管理職を目指すコースだけでなく、専門職も管理職と同じ等級であれば、同等の処遇を受けられるようにするなど、プロフェッショナルづくりをしっかりとやっていきます。

これまでのイトーキの文化では、組織で勝つことを善しとしてきました。なぜなら、勝ちパターンが決まっている時代は、社員が誰かの指示に従って動くことで会社は大きくなれたからです。その弊害として、和を乱してはいけない、平等が大事という雰囲気支配されるようになっていました。しかし、変化の激しい時代は、勝ちパターンが決まっているわけではないので、さまざまなことを試しながら前に進まなければなりません。そのチャレンジ精神を持った個人が、勇気を持って周りを引っ張っていきべきだと私は考えます。それゆえ、平等を重視するイトーキから公平を重視するイトーキに変えます。頑張らなくても同じ評価になるのが平等、頑張った人が評価されるのが公平です。「前向きな気持ちの人が良い結果を残せる」というのは絶対に疑わない私の信念です。そこで、頑張っている人、いい仕事をしている

人を全社に周知させるため、インターナルコミュニケーションを強化し、社員の“推し活”を重点的に行っています。2023年末には、日本経済新聞などで「イトーキの顔」として、人的資本経営の実践を踏まえ、5日間連続で個人推しの広告を掲載しました。

人的資本経営については、P59～71をご参照ください。

## 多様な人財がチャレンジする会社に

人的資本経営においては、ワークライフマネジメントやダイバーシティも大きなテーマです。私がイトーキに来た際の女性管理職比率は8%でしたが、2026年には13%になる見通しです。まだまだ誇れる水準ではありませんが、エンゲージメントの調査会社のコンサルタントから「女性がアグレッシブになっていますね」と言われ、驚きました。実際、営業部門でも女性が活躍しており、新入社員も女性が増えています。女性活躍のためのコミュニティ「SPLi」も活気がありますし、女性リーダーの育成には今後も力を入れていきますので、自然と女性の管理職比率は高まっていくはず。なお、共働き・子育ての社会情勢に際し、会社推奨のマッチングアプリを活用した福利厚生も強化



しています。

一方で、エンジニアの確保も重要な経営課題として取り組みます。というのも、需要が拡大している倉庫施設や研究施設の設備機器は一件一葉ですが、エンジニア不足がボトルネックになっています。そこで、グループ全体でエンジニアリング機能の統合・連携強化を図るほか、新たな人財確保にもKPIを設定して取り組みます。もっとも、AIやITのエンジニアは引く手あまたですから、国内だけで確保するのは難しいと考え、ベトナムのハノイ工科大学と提携し、毎年10名のインターンシップを受け入れることで合意しました。同大学はAIや機械工学の分野で非常に優秀な人財を輩出しています。AIをビジネスに活用する人財の卵は社内に溢れていますので、リスクリングによって育成し、AIの開発は専門人財に任せるかたちで、全体としてDX人財を強化していきます。

こうした取り組みと並行して、国内と海外の人財が交流する機会を増やすため、昨年、ITOKI Global Initiative“API”というコミュニティを立ち上げました。現在はシンガポールの子会社のメンバーが参加していますが、新たにハノイ工科大学出身者も加わり、多様な人財が交流を深め、国内外でチャレンジする文化を盛り上げてほしいと思っています。

女性活躍推進、グローバル人財育成については、P37、38をご参照ください。

## 資本コストと株価を意識した経営

今後3年間のキャッシュアロケーションについては、「RISE ITOKI 2023」の3倍以上の650～750億円のキャッシュ創出を前提に、戦略投資やR&D・設備投資に400億円を充当する計画です。また、今回、社員の頑張り期待し、過去最高の賃上げを実施しましたが、さらなるエンゲージメント向上策を含む人的資本投資に100億円を割り当て、それ以外を株主還元

に当てる方針です。配当性向については、キャッシュポジションや財務状況を考え、段階的に40%に引き上げます。なお、2024年度の業績は、売上が3.4%増の1,375億円、営業利益は17.3%増の100億円を見込んでいます。

外からやってきて経営を託された私の生命線は株価だと思っています。株価は会社の先行きを映す鏡とされていますので、株価の上昇は、大胆な改革を押し切る勇気とパワーを与えてくれます。かつてイトーキは毎年のように下方修正を繰り返している状況がありました。私はフォーキャストについてネガティブサプライズがないようにしたいと考えていますので、四半期管理を徹底し、綿密にPDCAを回していきます。株主資本コストについては、ある機関投資家の方に7%程度と言われましたが、私は9～10%と少し高めに認識しています。

資本コストを意識した経営、キャッシュアロケーションは、P17～19をご参照ください。

## ネガティブインパクト・ゼロ社会に貢献

イトーキは、自然の恩恵を受けて成り立っている会社ですから、今後もサステナブルな経営を進めるための重要課題（マテリアリティ）において「資源循環を促進し、生態系保全に寄与する」「カーボンニュートラル社会の実現に貢献する」という重点テーマを掲げ、注力していきます。もちろん、CO<sub>2</sub>排出量削減目標は大事なのですが、何よりも重視したいのはそこに向けた本質的な取り組みです。工場で行っている地道な省エネ活動や継続して実施している中古オフィス家具の海外寄付、さまざまな廃材のノベルティ活用など、何をやるかにより視点をフォーカスしたいと考えています。

また、昨年設立した中央研究所において、リサイクル素材の活用や、構成部材のプラスチックからの置き換え、製品のロングライフ化の研究を行っています。これらを当社の環境対応が



将来向かう道標とし、引き続き循環型社会への貢献を目指していきます。

環境への取り組み、資源循環促進は、P77～83をご参照ください。

## 任せて結果を問うガバナンス

ガバナンスについてはさまざまな課題があると認識しており、2024年度より社長直轄組織としてグループ横断的に機能するコーポレート・ガバナンス本部を設置しました。なお、私は、執行と監督を明確に分けて統治していくべきだと考えています。一方で、私は基本的に自由放任主義で、戦略の大きな枠組みは決めますが、その中でどのように貢献して数字を作っていくかは執行側に考えていただき、監視というより結果を見るようにしています。

執行と監督が一体化した経営の最大の問題は、「社長に言われたから」という逃げ道を作って責任の所在を曖昧にし、誰も自分事として行動しなくなることだと考えています。そうなること事なかれ主義が横行し、明らかな無駄や非効率も放置され、社員のエンゲージメントは下がり、コンプライアンスまでも軽視され、組織は衰退の一途を辿ります。それが一番よくないことだと考えていますので、大枠をはめて、あとは任せ、結果を見る、結果責任主義のガバナンスを実践します。



加えて、2026年度の従業員エンゲージメントスコアの目標を85%に設定しましたので、各執行役員にエンゲージメントの大切さを認識していただき、それぞれが管轄する部門のスコア向上策について、取り組み状況を毎月発表してもらっています。

ガバナンスの詳細は、P92～105をご参照ください。

## 長期ビジョン「シン・イトーキ」の確立に向けて

主力のワークプレイス事業では、来なくなるオフィスを作ると宣言してきましたが、最終的な目的は入社率の向上ではなく生産性の向上です。日本ではホワイトカラーの生産性が極めて低いと言われています。イトーキは『明日の「働く」を、デザインする。』をミッションとしていますが、日本の会社の生産性を上げるという部分に全力で貢献する会社、まさに、ビジネスそのものが世の中の人的資本の価値最大化に貢献する会社になりたいと考えています。さらに言えば、オフィス家具とデータを融合させたジャパンモデルをしっかりと作り上げ、海外に持っていきたいというのが長期的な野望としてあります。その気概を持って、これからの3年間、成長戦略である7Flagsを推進します。そして、拡大・創出フェーズと位置づける次期中期経営計画において、「Tech×Design Based on PEOPLE」を強みとし、Office1.0、2.0、3.0のそれぞれの領域でジャンプできる強靱なストック型ビジネスモデルで価値創造を図る「シン・イトーキ」を確立したいと考えています。

代表取締役社長

イトーキ

## 人件費：ファシリティコスト

ファシリティに投資し、社員のやる気を促したほうが、人件費を上げるより、効率が良い(レバレッジが効く)

### 人件費コスト VS ファシリティコスト

ファシリティへの投資は、人件費の1/10程度であり、「10」に投資するよりも、「1」に投資するほうが、より投資効果が高くなる。



**<考え方>** 場所：丸の内、賃料：毎月4万円/坪、一人当たりの必要面積：3坪の前提でファシリティコストは年間144万円/人(4万円×3坪×12か月)。丸の内にオフィスを構える会社の人件費を1,200万円/社員と想定(平均給与800万円に社会保険料等を加算)。

### オフィス投資への意識変化

オフィス投資がコストから人的資本投資へ、経営者層の対処すべき経営課題として認識が広がっている。



※2022年 XORK12F改修、2023年 XORK13F改修 ※数値は概算  
※XORKとは、ショールーム兼ライブオフィスであるイトーキ東京本社の呼称

### 人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

オフィス投資はエンゲージメント、リクルートをはじめ、業績への生産性実感など各種KPIにポジティブな効果をもたらす。

インターンシップ応募率<sup>※1</sup>  
人事データ



20代、30代の離職率<sup>※2</sup>  
人事データ



業績への好影響  
(改修拠点/未改修拠点比較)<sup>※2</sup>



※1 2024年卒対2025年卒 ※2 2022年対2023年  
※3 2017年(移転前)→2022年6月実施リソースマンサーベイ結果の比較(2019年移転、2022年改修済み)

経験者採用応募率<sup>※2</sup>  
人事データ



エンゲージメントへの変化率  
(「誇り」)<sup>※2</sup>

エンゲージメントサーベイ  
改修済と未改修オフィスの比較



生産性実感<sup>※3</sup>

「生産性高く仕事ができている」と回答した比率

