

トップメッセージ

次のステージを見据えて
成長のギアを上げる

代表取締役社長

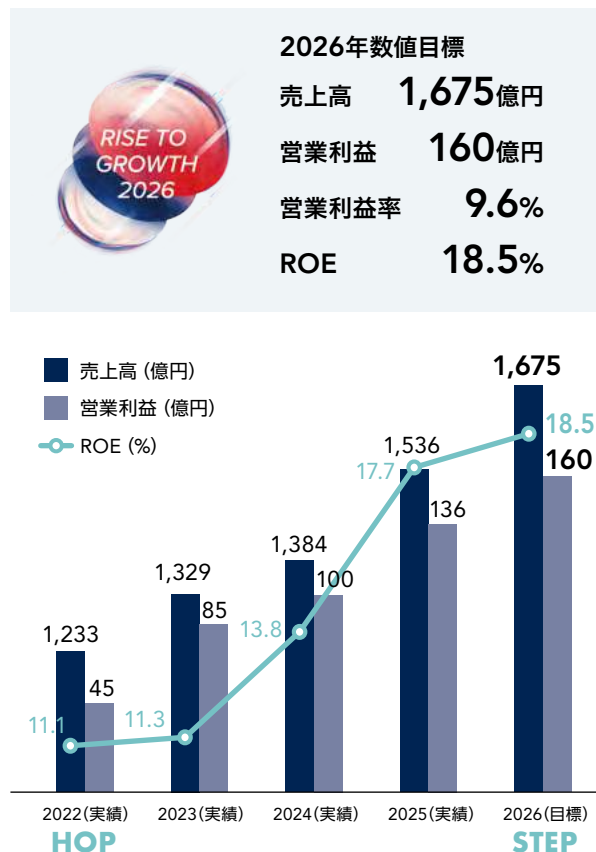
湊 宏司



トップメッセージ

目標を1年前倒しで実現

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の2年目となる2025年度は、売上高が4期連続で増収かつ過去最高を更新し、営業利益も6期連続の増益、3期連続で過去最高となりました。2024年度に営業利益100億円を突破した直後ですが、2025年度は136億円まで伸長し、本中計で掲げた目標は売上高を含め、1年前倒しでほぼ達成できたと受け止めています。



この結果を踏まえ、私は迷いなく2026年度の目標を引き上げました。売上高1,675億円、営業利益160億円、ROE18.5%です。株主還元についても、配当性向40%を目安に連続増配を目指します。いずれも勢い任せの数字ではなく、昨年度から保有商談が想定を上回る水準で推移していることを踏まえた、十分に現実的な目標だと認識しています。

加えて、7つの重点戦略「7 Flags (P8参照)」も、多くが想定どおり、あるいはそれ以上のペースで進捗しています。上流からの展開、構造改革、そして挑戦を後押しする文化づくりが相乗し、イトーキはすでに次の成長ステージへと歩みを進めています。

AI時代を見据えた基幹システムの刷新

「Flag4高収益化」で特筆すべき取り組みが、基幹システム(ERP)の刷新です。販売と製造で会社が分かれていた時代の仕組みを、応急処置を重ねながら使い続けた結果、業務の非効率だけでなく、将来の選択肢を狭める“見えない損失”が積み上がっていました。担当者の世代交代が進み、仕組みの全体像を把握できない局面も増えていたのが実態です。

AIは、学習に耐える整ったデータ基盤があってこそ力を発揮します。刷新に伴い特別損失も計上しましたが、最先端のクラウド型ERPへ一気に移行しました。一見地味な取り組みに見えるかもしれませんが、ITバックグラウンドを持つ私から見ても“前代未聞”の挑戦でした。受注・設計・調達・生産・物流・会計のデータが一気通貫でつながり、意思決定に反映できるようになります。「AI-Ready」であることも含め、2025年度にこの基盤を整えられた意義は極めて大きいと考えています。

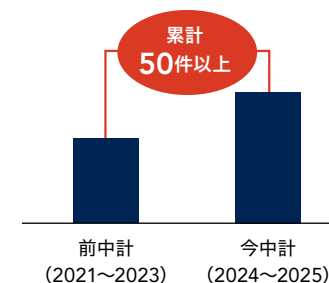
「Office3.0」の本格化は“時間の問題”

唯一、進捗に少し遅れが生じているのが「Flag2 Office3.0」領域です。DXビジネスとして取り組んでいますが、収益化には時間がかかっています。ただし、私は悲観していません。商談や契約数が想定を上回るペースで積み上がっているからです。

これまで存在しなかったサービスである以上、「お試し」から始まり、効果を確認しながら段階的に拡大していくのは自然なプロセスです。契約数が増えても、売上の立ち上がりが見えませんが、トライアルを終え、予算規模を倍増させてリピートされるお客さまも出てきました。

将来の競争力という観点でも、データ・センシング、AI分野を中心に特許出願は50件を超え、2026年末には、AIエージェントもローンチ予定です。市場を切り拓きながら、確実に先行者利益を得られる参入障壁を着実に築いていきます。

Office3.0領域の特許出願件数



高めに設定した資本コストを強く意識

私は株主資本コストを9~10%と高めに設定し、これを強く意識した経営を行っています。その結果、2025年度末の

トップメッセージ



ROEは17.7%となり、この水準を大きく上回っています。エクイティスプレッドも年々大きくなり、PBRは2.2倍まで上昇しました。市場から一定の評価をいただけている点は、素直に

受け止めています。

一方でPERは13～14倍と、東証平均の18～20倍にはまだ届いていません。足元の実績は積み上がっているのに、イトーキの未来を十分に伝え切れていない——これは私自身の反省点です。夢や希望だけでは資本市場の評価は得られません。重要なのは、どこで価値を生み、どのようなプロセスを通じて利益につながっていくのか、その道筋を具体的な根拠とともに示し、対話の質を高めていくことだと考えています。以下、少し踏み込んでお話しします。

3つの波が同時進行

主力のワークプレイス事業には、はっきりとした追い風が吹いています。4年前とはモメンタムが全く違う。その背景に

あるのは、直列ではなく並列で進む3つの波です。

第1の波は、在宅勤務が定着する一方で、コロナ禍収束後に「出社してほしい」と考える経営者が増え、「社員が出社したくなるオフィス」が強く望まれるようになりました。オフィスづくりは家具調達ではなく、経営課題として再定義されたということです。

第2の波は、「オフィスはコストではなく投資である」という考え方の広がりです。人的資本投資として見直す動きが強まり、とりわけ採用面での効果が注目されています。求職者がオフィスを見て企業文化や働き方を感じ取るようになってきたことから、採用難に悩まれている地方都市や中堅・中小企業からの引き合いが増えているのが特徴です。

第3の波は、「工場など現場の働き方」への投資です。本社や営業拠点は整えたものの、工場は手つかずという企業は少なくありません。人手不足が強まるなか、工場は都市部から離れていることも多く、人材確保がオフィス以上に深刻化している現実があります。安全管理に厳しい上司が目光らせている工場では、休憩時に一人ではっとできる空間がほしいという声もよく耳にします。こうした工場特有の働き方に配慮し、当社の滋賀工場をリニューアルしたところ、見学申込みが殺到しています。

これら3つの波が重なり合って、大きなうねりとなっているのが現状です。さらに言えば、オフィスや工場にとどまらず、研究所、学校、医療など、新たな需要も次々と見えてきました。

旺盛なオフィス需要に対応

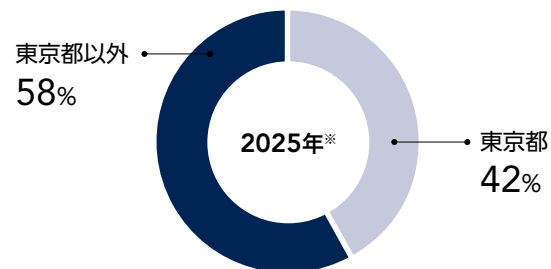
3つの波を捉えるうえで、当社の強みを一つ挙げるなら、私は迷わず「企業価値の上がるオフィスレイアウトをつくれる会社」だと答えます。ここがビジネスの中核であり、モデル

オフィス事業のトレンド

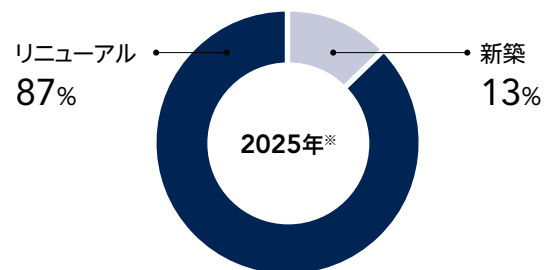


トップメッセージ

東京都・東京都以外の案件の割合

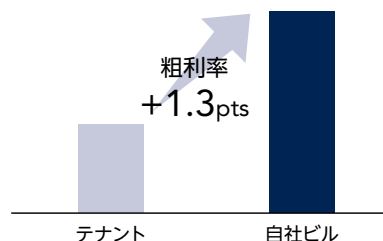


新築・リニューアル案件の割合



自社ビル案件の収益性

※2023～2025年平均



も「売って終わり」ではなく「ストック型」へと、安定性のある構造にシフトしています。具体的には、最適なレイアウトを提案し、その空間での働き方を「Office3.0」でデータとして捉え、継続的な改善につなげています。この循環を回せる点は、イトーキならではの強みと考えています。約180名の空間デザイナーが、業種や規模、企業文化、目指す働き方までをデータで理解し、創造力を生かしたレイアウトを年間およそ3万枚作成しています。これらの知見とデータが毎年着実に蓄積されています。

別の角度から見ると、リニューアル案件を中心とし、地方案件にも強みを持つことで、「三つの波」の恩恵を受けやすい事業構造になっています。オフィス製品の売上構成比は緩やかに低下していますが、製品競争力が弱まっているわけではありません。起点を「何を売るか」から「空間と働き方をどう設計するか」に置くことで、上流工程からの関与が拡大し、イトーキの家具や什器が自然にスペックインされるモデルが定着しつつあるということです。

もともとテナント案件の比率が高いものの、空間デザイン・コンサルティングから工事までを一括して任せていただける自社ビル案件の比率も上昇傾向にあります。こうした案件は収益性の向上に寄与しています。自社ビルを保有する地方の中堅・中小企業案件が増えていることが、この流れを後押ししています。

課題は生産体制です。需要が地方へと広がるなか、生産拠点のロケーション最適化や生産能力の増強、さらにはスマートファクトリー化による徹底した効率化を進め、成長のボトルネックをつくらぬよう、先手を打っていきます。

伸びしろの大きいダルトンと特殊扉

設備機器・パブリック事業では、連結子会社ダルトンが成長の牽引役になりつつあります。研究施設、粉体機器、クリーン機器といった既存領域に加え、半導体洗浄装置製造事業の譲受と構造改革の成果により、過去最高の業績を達成しました。特に、国の新技術立国構想を背景に、レイアウトから直接相談を受けることの多い賃貸ラボ（賃貸型研究開発施設）市場が拡大しています。

イトーキが「Office1.0→2.0→3.0」と進化してきたように、ダルトンも研究施設分野で「LAB1.0→2.0→3.0」という成長モデルを描いています。すでに設計・コンサルティングが従来の3倍に拡大し、研究設備の法定点検に対して予知保全やデータ活用を組み合わせた「LAB3.0」の事業開発も進めています。2026年10月には本社を豊洲へ移転し、新本社そのものを「研究者の働き方」を体現する価値創出の場にします。

ダルトン以外にも、「緊急事態を想定したシェルターの確保に関する基本方針」の閣議決定を受け、特殊扉の潜在需要が高まりつつあります。原子力発電所で放射線漏れを防ぐ「特殊扉」の技術を活かし、1.4トンの扉を力の弱い人でも片手で開閉できるシェルター扉を実現しています。扉と躯体のわずかなズレも許さないヒンジ技術など、この領域でも多くの特許を保有しており、強いエントリーバリアを築いています。

真の連結経営を行う

イトーキには国内外に32社のグループ会社があります。しかし、1+1を2にできているかと問われれば、率直に言って1.8にとどまっているという認識です。グループ内で完結で

トップメッセージ

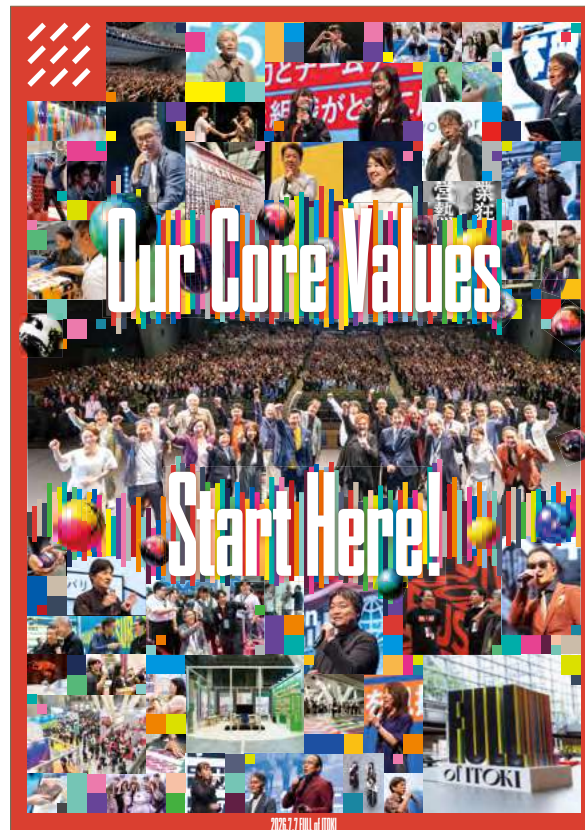
きる業務であっても、各社が自社利益を優先し、外部発注によってキャッシュが流出している。個社では合理的でも、グループ全体では非効率な取引が見受けられます。そこで「7 Flags 05 グループシナジー」として、グループ外へのキャッシュアウトを30億円削減する目標を設定し、これも前倒しで達成しました。やれば成果が出ることを確認できたからこそ、2026年度の目標を50億円に引き上げました。

一方で、オフィス系はイトーキへ、研究施設系はダルトンへと事業軸を明確にし、海外は「1国1社」を基本に再編していきます。子会社を持てば、経営層や管理部門などの重複コストが発生し、ガバナンスも効きにくくなります。本体に集約すべきものは集約し、目的から逆算して形を整えます。グループ経営は目的ではありません。経営資源を最適に使い、キャッシュを生み、成長と価値創出につなげるための手段です。これからのイトーキは、真の連結経営を行い、一つの企業体として強いグループを目指します。

イトーキらしい環境経営を推進

環境の議論では、どうしてもCO₂排出量の削減が目目されます。重要な論点です。しかし、イトーキはモノをつくり、空間をつくる会社であり、その中核素材の一つが「木」です。木材をどう活かし、未来につないでいくのかに真正面から向き合わなければ、イトーキらしい環境経営にはならないと考えています。

国産木材を活用した「Econifa(エコニファ)」は、全国の森林の間伐材を家具や内装に活かす仕組みを整え、森林の循環を支え、日本の林業を次世代につなぐ力になります。これをビジネスとして成立させ、持続的に取り組むことを前提に



進めています。2025年には農林水産省・林野庁と「建築物木材利用促進協定」を締結し、今後5年間で国産木材利用を過去5年間の約4.5倍へ拡大することを目指します。

なぜ今、こうした取り組みを進めているのか。理由は明確です。ステージが上がっているからです。利益だけでなく、社会から信頼され、尊敬される存在でありたい。ESGの「E」は、その覚悟が最も問われる領域です。形だけの取り組みではなく、本気で挑んでいます。

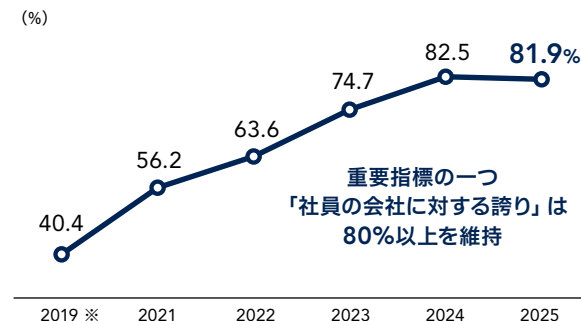
互いの強みを活かし合う会社

私は業績と同じくらい、従業員のエンゲージメントスコア(ES)を重視しています。これは理屈ではなく信念です。誇りを持って働く社員がいなければ、良い仕事も、良い成果も生まれません。そう信じています。

管理職は“People Manager”であるべきです。「このチームで働けてよかった」と言ってもらえることが本務です。この考えは、私が管理職になった当初から一度も変わっていません。今の私にとっての「チーム」は、イトーキそのものです。

当社のESは2019年に40%まで落ち込んでいました。そこで私は全国を回り、タウンホールミーティングを重ね、社員一人ひとりと真正面から向き合うことから始めました。現場の声を起点に課題を整理し、2024年度には「Professional」「Pay for Performance」「Retention」を柱とする人事制度を導入しました。公平性を大切にしながら、意欲ある人材の成長を後押しする。そうした積み重ねの結果、「イトーキで働くことに誇りを持っている」と答えてくれる社員は80%を超えるようになりました。女性管理職比率も14.3%まで上昇し、2026年度目標の13%をすでに上回っています。

従業員エンゲージメント調査結果



※2020年は調査未実施(新型コロナウイルス感染症拡大の為)

トップメッセージ

エンゲージメントは、報酬や制度だけで高まるものではありません。自ら考え、行動し、誰かの役に立ち、成長を実感できる——その積み重ねが人を前向きに動かします。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、2026年7月に開催した全社イベント「FULL of ITOKI」です。全国、そして海外から社員が一堂に集まり、各部門のコアバリューを軸に、それぞれの仕事への誇りや挑戦を語り合いました。互いの強みを認め合い、組織の枠を超えてつながることで、社員一人ひとりがイトーキの未来づくりの主役であることを再確認できたことは、何より大きな成果だったと考えています。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こと——これが私の役割のひとつです。

次代を見据えたガバナンス

取締役会を「監視・モニタリングがきちんと機能する場」へと変えていきます。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。企業価値を高められなければ責任を負う。権限を盾に暴走する経営者が現れたなら、それを止め、排除できる。その仕組みがなければ、持続的成長はあり得ないと考えています。

そのため、2025年度からは社内取締役と社外取締役を同数とし、社外取締役の構成も「いまのイトーキに必要なスキル」という観点で見直しました。財務やガバナンスに専門性を持つ人材を迎え、業務執行を的確にモニタリングできる体制を整えています。

また、ガバナンスの実効性を高めるため、形式的な議論と実質的な議論を明確に切り分けます。法令上必要な手続きを遵守しつつ、企業価値を左右するテーマには取締役全員

で時間と知恵を使う。社内取締役は執行責任者として説明責任を果たし、社外取締役のプロの視点で率直な助言を受ける。実のある対話の場にしていきます。

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ました。誰が見ても納得できるプロセスで経営の中枢が機能していることこそが、信頼される会社の大前提です。公平性と透明性を徹底します。

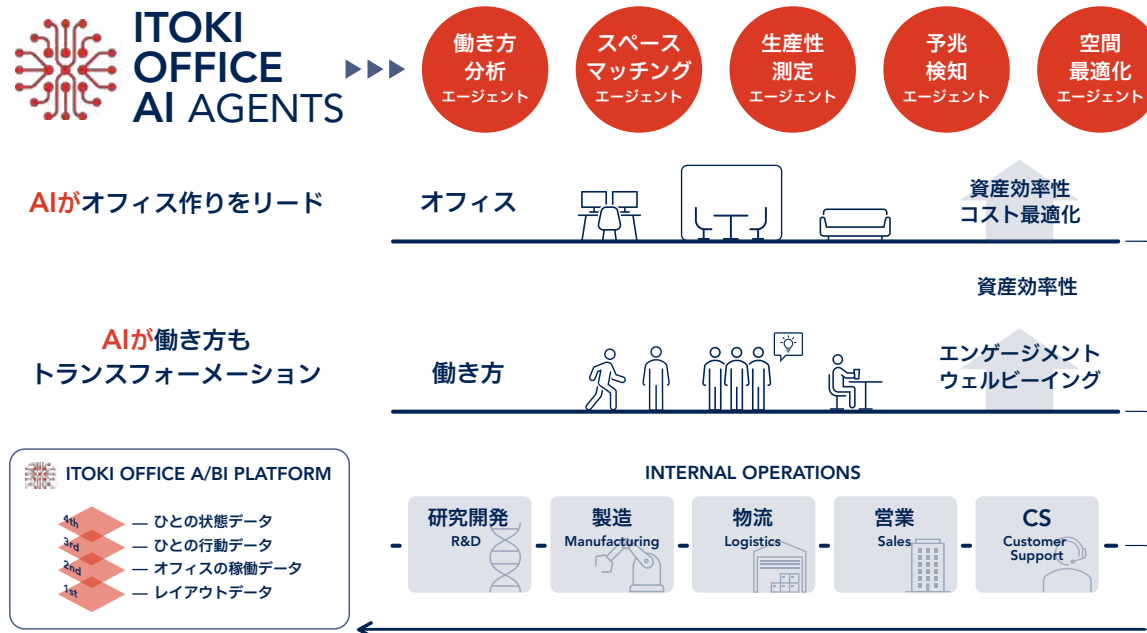
もっとも、後継者が育っていなければ、いざというときにかじ取り役がいなくなってしまう。すでに後継候補を4名指名しています。候補段階で名前をオープンにする会社は少ないかもしれませんが、今から覚悟を持ってもらうためです。すぐにサクセッションするわけではありませんが、いつでもバ

トンを渡せる状態を整えておくことは、社長に就任したときから自らに課した責務です。さらにその先も見据え、次世代アカデミーを立ち上げ、16名を選抜し、経営者教育やタフアサインメントを通じて育成しています。

「AIカンパニー」へ

私は年初、全社員に「イトーキはAIカンパニーになる」と発信し、「業界初のAI経営モデルへの転換」を公表しました。家具の会社がAIを語るのか、と思われるかもしれませんが。しかし、AIの進化は想像以上に速く、働き方や意思決定そのものが、すでにAI前提に変わり始めています。

AI エージェントがもたらすソリューションの進化



トップメッセージ

AI×Design based on PEOPLE

AIが
オフィスづくりをリード

Workplace

AIが
働き方をトランスフォーメーション

Workstyle

明日の「働く」を、デザインする。

AIはインターネットと同じ「インフラ」です。仕組みを意識せずとも、誰もが使いこなし、仕事やビジネスモデルを変えてきました。AIも同じです。イトーキが目指すのは、AIそのものをつくる会社ではなく、そのインフラを使いこなし、変革をリードする企業です。「Office3.0」にAIを活用するという話にとどまらず、AIを前提に経営を設計する企業こそが、次の競争優位を手にとすると確信しています。

すでに設計では、強度や材料使用量をAIでシミュレーションし、金型製作前の検証を短縮しています。使えるところは徹底的にAIを使います。100名規模のITエンジニア体制のもと、AIを経営の中核に据え、意思決定の質とスピードを高めていきます。一方では、AIとイトーキの知恵を融合した「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を開発し、オフィス提案の次元を引き上げていきます。

イトーキの強みを象徴するフレーズも「Tech×Design based on PEOPLE」から「AI×Design based on PEOPLE」に変えました。ただし、「PEOPLE」と「Design」は

手放しません。価値を最終的に決めるのは人の感受性です。人を中心に据え、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。

「次なる飛躍への準備は整った」

赤字からの脱却に取り組んだ2021~2023年が「ホップ」。2024~2026年は利益成長の土台を築く「ステップ」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。これまで進めてきた構造改革によって、飛躍に向けた土台は整いました。

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にとどまりません。設備機器・パブリック事業にも広げ、グループ全体の競争力向上につなげていきます。

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。ワークプレイス事業とのシナジーを高めながら、持続的な成長を支える事業基盤へと進化させます。

また、その過程においては、すべてのステークホルダーとの信頼関係を大切にするとともに、少数株主を含むすべての株主との建設的な対話を重視し、その権利と利益に十分配慮しながら、資本効率の向上と持続的な成長の両立を通じて、中長期的な企業価値の最大化に取り組んでまいります。

私はこれからも先頭に立ち、挑戦を続けます。現在の業績は決してゴールではありません。変革の歩みを止めることなく、高みを目指していきます。

代表取締役社長

漆 宏司