



ITOKI

# IR DAY 2024 プレゼンテーション資料

株式会社イトーキ（東証プライム:7972）

2024年7月1日

テーマ	スピーカー
開会のご挨拶	
データビジネス（7Flags 02：Office3.0領域）	常務執行役員 商品開発本部長 長尾 和芳
物流施設領域（7Flags 03：専門施設領域）	常務執行役員 設備機器事業本部長 澤田 正
高収益化、コスト削減（7Flags 04：高収益化）	取締役常務執行役員 企画本部長 品田 潤生
人的資本経営（7Flags 06：人的資本）	常務執行役員 人事本部長 山村 善仁
財務資本戦略/、資本コストと株価を意識した経営（7Flags 07：財務戦略）	取締役常務執行役員 管理本部長 森谷 仁昭
<ul style="list-style-type: none"><li>・トップとしての責任・役割</li><li>・市場環境と中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」のポイント</li><li>・人的資本経営への取り組み</li><li>・資本コストと株価を意識した経営の実践</li></ul>	マーケットリバー株式会社 代表取締役 市川 祐子様 代表取締役社長 湊 宏司
総合Q&A	当社役員 <全員>
閉会のご挨拶、アンケートご協力をお願い	

VISION STATEMENT

人も生き生き、地球も生き生き

MISSION STATEMENT

明日の「働く」を、デザインする。

《拡大・創出フェーズ》

シン・イトーキ

新たな価値を確立する

2027-2029

《高収益化フェーズ》

持続的な成長力を高める

RISE TO GROWTH 2026

2024-2026

《体質改善フェーズ》

収益体質の作りこみ

RISE ITOKI 2023

2021-2023



1 Office1.0/2.0 領域※

新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する

2 Office3.0領域 ※

オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する

3 専門施設領域

物流施設領域・研究施設領域において  
開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する

4 高収益化

グループ生産供給体制の再編と社内ITインフラの刷新により  
生産・業務効率を高める

5 グループシナジー

イトーキ単体で実施した構造改革プロジェクトによる成功体験を  
グループ会社に水平展開し、グループシナジーを追求する

6 人的資本

人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な  
「創意と工夫」を啓発する

7 財務戦略

中長期の観点から、  
成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する

※Office 1.0：プロダクトベースの商品販売事業 / Office 2.0：空間ベースの商品ソリューション提供事業

※Office 3.0：働き方ベースのオフィスDX事業

E 環境

生態系へのネガティブインパクト・  
ゼロ社会の実現へ貢献

S 社会

自社のビジネスを通じ、  
社会の人的資本の最大化に貢献

G ガバナンス

連結視点に立ったグループ全体の  
ガバナンスの確立

# 長尾 和芳

常務執行役員  
商品開発本部長

# 02 オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する

KPI

2026年  
単年度売上高

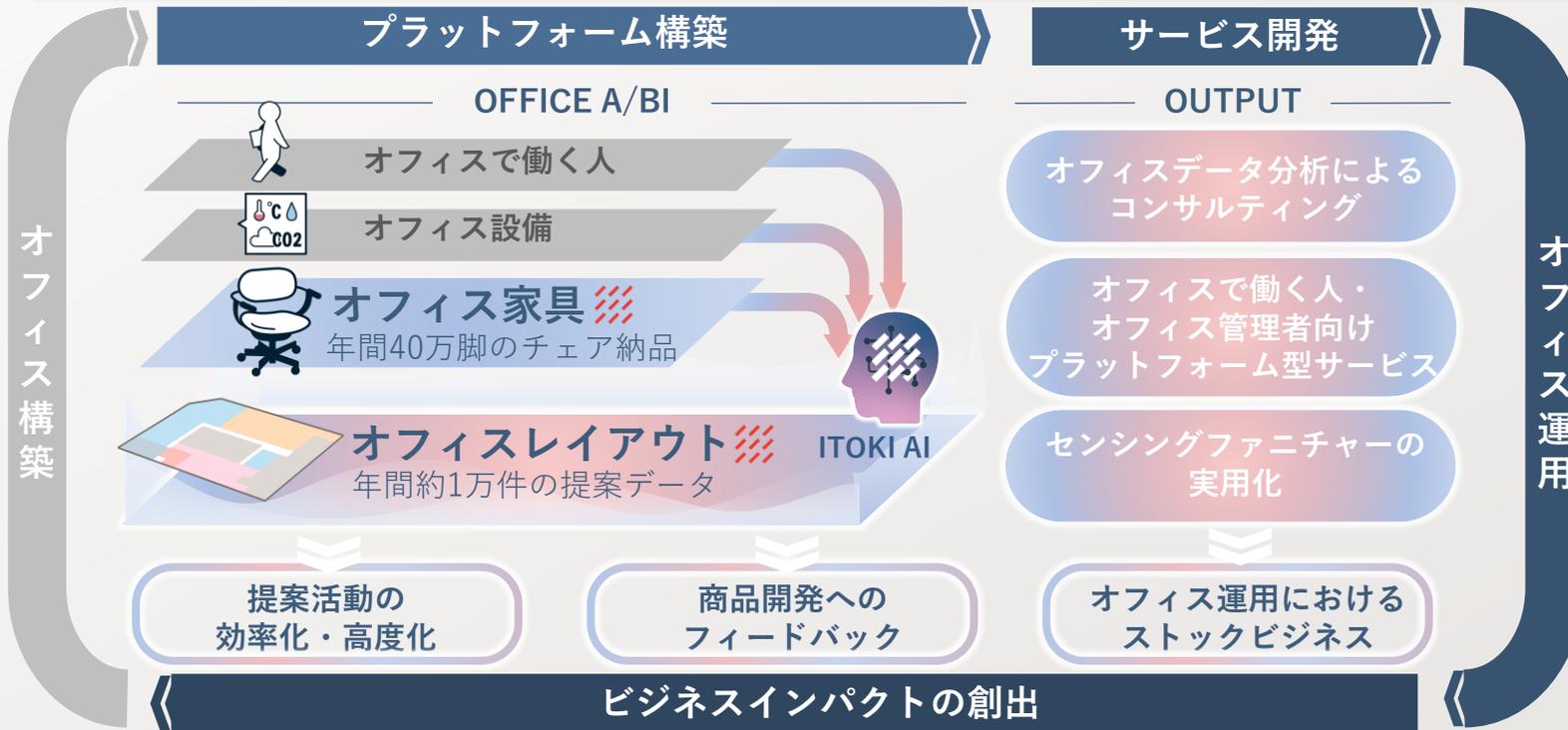
## 30億円

3年間の  
累計投資額

## 25億円

※人件費は除く

### 施策1：新規データサービスの開発 《Office3.0》



## Data-Driven & Agile



施行前にデータで検証  
施行後も運用を最適化

ビジネス変化に対応し  
進化し続けるオフィス

### 施策2：AI企業との協業および資本提携

・画像処理・自然言語処理・最適化シミュレーションなど、先進AI技術を持つスタートアップ企業と新たな価値を創出

## 01 | ITOKIのビジネスモデルの進化

↑  
付加価値・競争優位性

OFFICE  
3.0

働き方ベースの  
オフィスDXビジネス

データを活用した  
オフィス運用サポート

OFFICE  
2.0

空間ベースの  
ソリューション提供ビジネス

空間デザイン  
働き方コンサル

OFFICE  
1.0

プロダクトベースの  
商品販売ビジネス

差別化された  
新商品群

## 02 | オフィスに求められるもの



## 03 | お客様のオフィスや働き方に対する課題意識やニーズ

### 1 「なぜやるのかが説明できない」



なぜオフィスにこのスペースを作る必要があるのか、なぜ今回はそこを重点的にやるのかを、会社、社員、社外に対して根拠をもって説明できない。

### 2 「運用ルールが浸透しない」



快適にオフィスを利用するためのルールをどうやって作ればいいのか、また作ったルールをどのように浸透させるかが難しく、中々意図が従業員に伝わらない。

### 3 「効果測定ができない」



投資をして作ったオフィスが本当に、従業員のパフォーマンスやエンゲージメントにつながっているのかを、定量で測定したい。

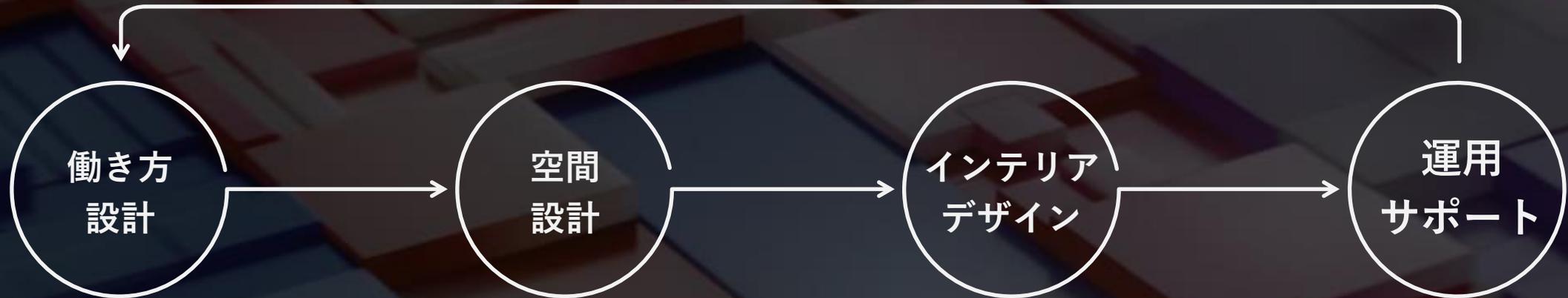
### 4 「人的資本投資への挑戦」



採用難や退職リスク、仕事に対する意欲アップに対して最適な投資を行っていることを、正しく内外に説明したい。

## 04 | ITOKIのビジネスの流れ

### カスタマーサクセス



#### 働き方コンサル

働き方の自己裁量と活動の自由度を拡大し、個と組織の生産性を向上させるオフィス戦略を実現。

ABW

#### オフィス空間

時間と場所を共有することで、ひとの創造性を高める空間を実現。

共創

#### デジタル融合

時間と場所を超えて、快適にコラボレーションできる環境を実現。

共働

#### サステナビリティ

人にとっての心地良さと地球環境へのやさしさの両立を実現。

共生

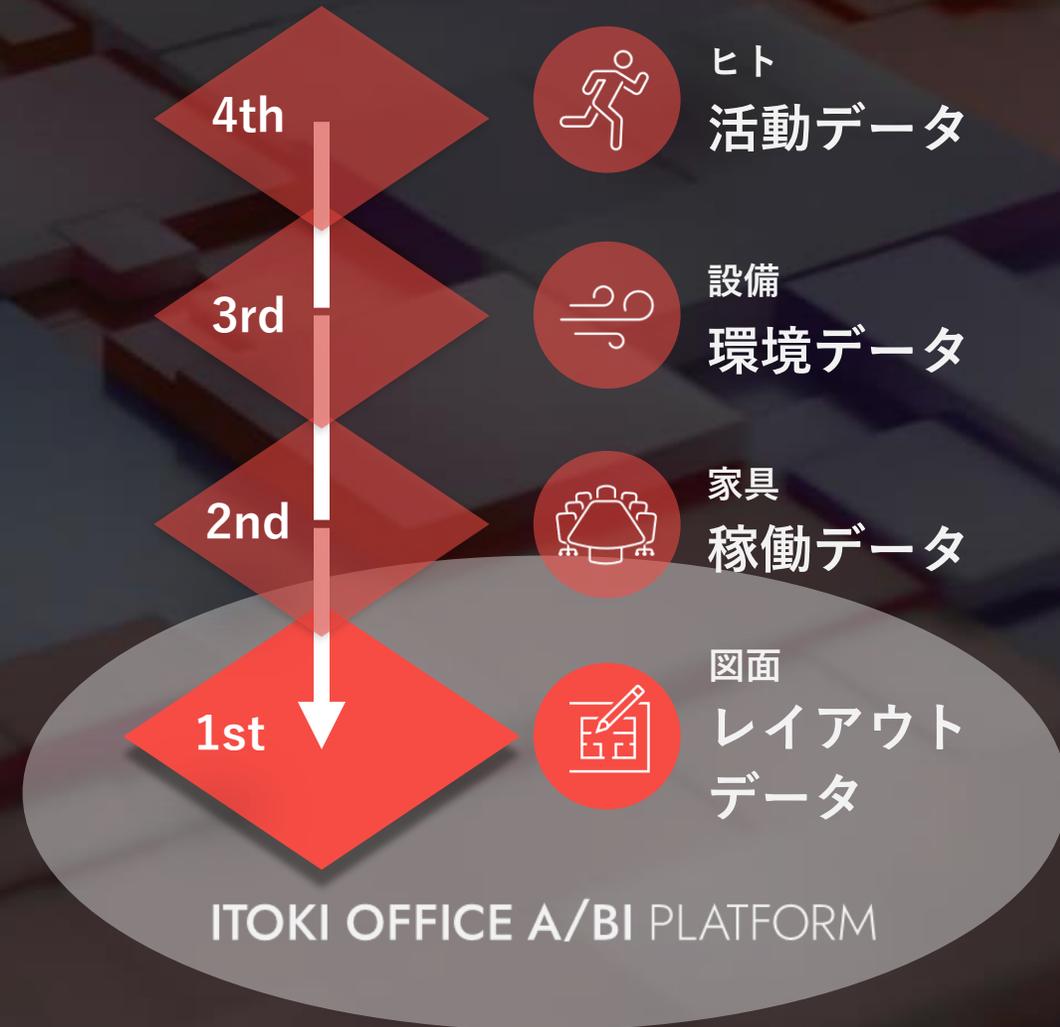
#### データソリューション

データを活用したオフィス構築や運用のサポートと、継続的な働き方や働く環境のアップデートを実現。

ITOKI OFFICE A/BI SERVICE

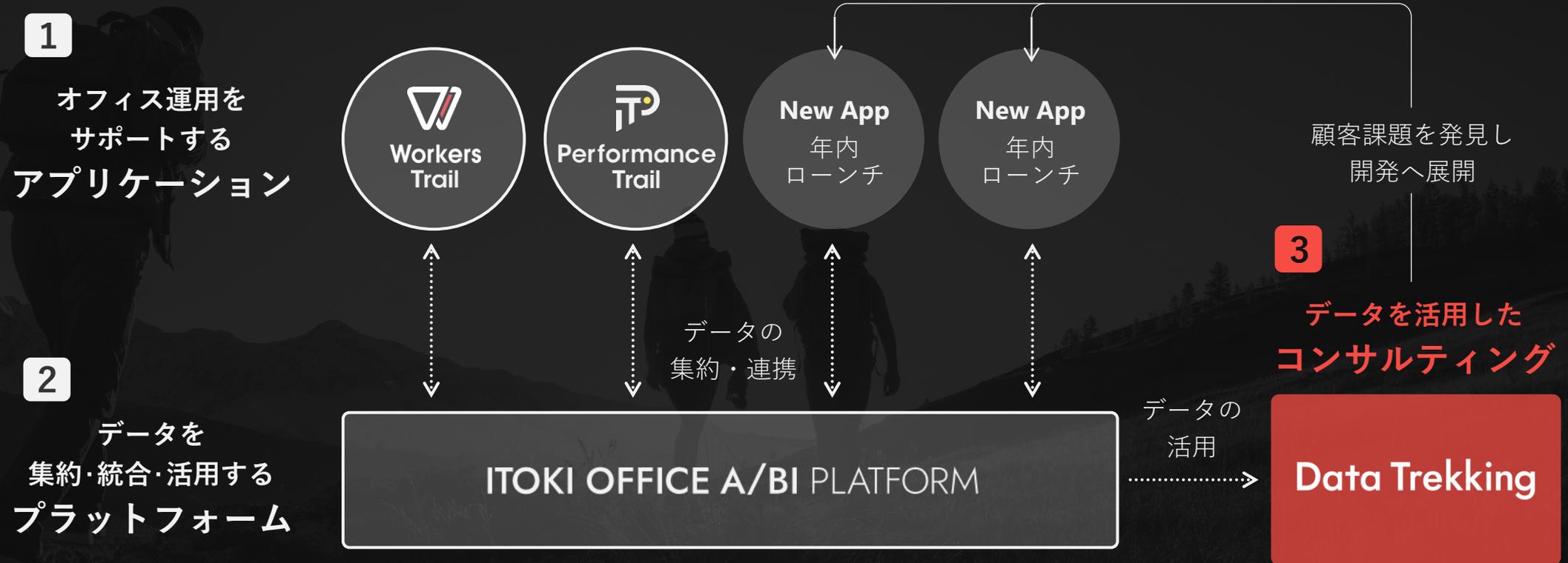
# ITOKI OFFICE A/BI SERVICE

「働き方」とそれを支える「働く環境」  
この2つの間の良好な関係性が生産性向上のカギ  
両者をデータで捉え、常に関係性をモニタリングし  
ミスマッチを早期発見、予知していく



## 06 | ITOKI OFFICE A/BI と Data Trekking

### ITOKI OFFICE A/BI SERVICE



データの収集・分析からインプリメントまで、一貫したプログラムを提供



オフィスの課題を可視化するための各種データ

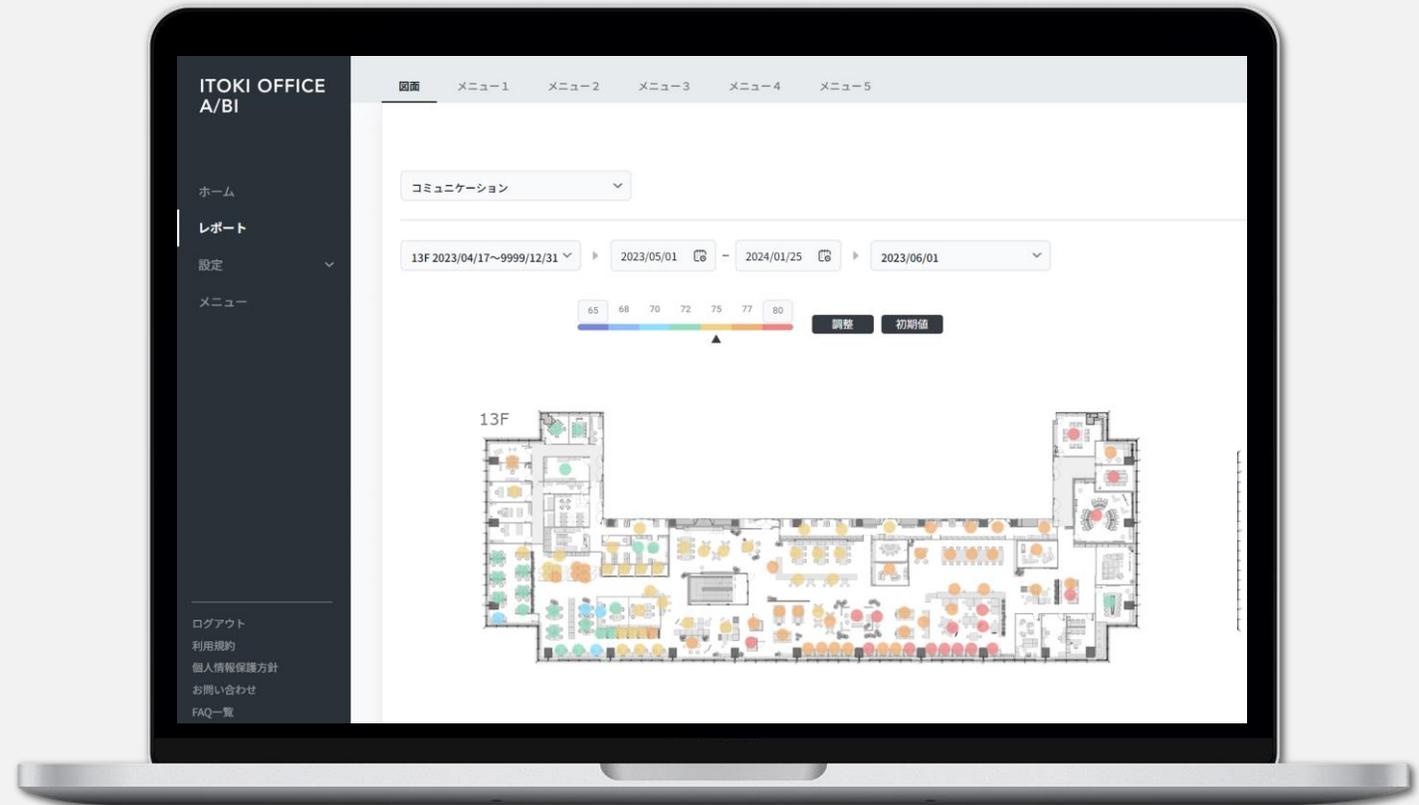


# Office Data Map

オフィスデータマップ

オフィスの使い方と  
パフォーマンスやコンディションの関係を  
視覚的に把握・検証できる分析ツール

イトーキの専門チームが  
働き方と働く環境の課題を抽出します



## 10 | 分析を通じてわかること

### ①リニューアル「前」

### ②リニューアル「後」

オフィスリニューアルの成功確率を上げる

指標

着目すべき  
指標

現状のオフィス環境やオフィスワーカーの方の状況を把握し、オフィスのリニューアルを行うにあたって着目・改善すべき指標を提示。

空間

席数・会議室数・床面積等の  
最適数

オフィスの利用状況をデータで捉え、ファシリティ効率と利用者満足度のバランスが取れる量的要件を提示。

効果

スペースの改善 / 新設要望の  
優先順位

パフォーマンスとコンディションへの影響度合いをシミュレーションし、より効果的なスペースの設計・デザインになるよう優先順位を提示。

組織

新しいオフィススタイルへの  
適合度・許容度

フリーアドレスやABWに対する適合度や変化への許容度を指標化し、先行パイロットの候補となる部門や特別なフォローが必要な属性を提示。

## 11 | 分析を通じてわかること

### ①リニューアル「前」

### ②リニューアル「後」

オフィスリニューアルの効果を最大化する

指標

着目すべき指標の  
**改善度合**

着目している指標がオフィスリニューアル後にどの程度改善したのかをデータで把握し、あわせて他に大きな変化があった指標がないかを確認。

空間

リニューアル後のオフィスの  
**稼働実態**

リニューアル後の稼働実態データから、それぞれのスペースの使用率や、利用者の固定化度合いを確認。

効果

指標の向上に効果があった  
**スペースや使い方**

パフォーマンスやコンディションの向上に寄与したスペースやオフィスの使い方を抽出し、効果があった施策を確認。

組織

オフィス環境の変化に対する  
**適応状態**

オフィス環境の変化に対するオフィスワーカーの行動面や心理面の適応状態を分析・抽出し、特にフォローが必要な部門や属性を確認。

## 12 | デモンストレーション

The screenshot displays a user interface for a building management system. On the left is a dark sidebar with navigation links: レポート (Reports), 設定 (Settings), メニュー (Menu), ログアウト (Logout), 利用規約 (Terms of Use), 個人情報保護方針 (Privacy Policy), and お問い合わせ (Contact Us). The main area features a control panel at the top with a dropdown menu set to '13F 2023/04/17~9999/12/31', a date range from '2023/05/01' to '2024/01/25', and a date '2023/06/01'. Below this is a temperature slider with values 65, 68, 70, 72, 75, 77, and 80. A large white video camera icon is overlaid on the slider. To the right of the slider are buttons for '調整' (Adjust) and '初期値' (Initial Value). The bottom half of the screen shows a detailed floor plan of the 13th floor, labeled '13F', with various rooms and furniture represented by icons.

スクリーンをご覧ください

# 先行トライアル事例のご紹介



本社所在地：愛知県名古屋市  
創業：1951年2月8日  
会社設立：1957年7月20日  
従業員数：1,637名(単体)  
資本金：54億8,756万円  
国内営業所：15施設  
直営販売店：約170店舗  
国内外子会社：34拠点

医療機器・医薬品

レンズケア用品

ライフサイエンス

コンタクトレンズ

環境・バイオ

動物医療

食品



本社西館建設プロジェクト

着工：2021年9月  
完成：2023年3月  
使用開始：2023年4月  
延べ面積：5,651.22m<sup>2</sup>  
建築概要：地上9階 地下1階

## 『スマートクリエイション』

スマートでクリエイティブな働き方や業務ヘシフトしていく取り組みの呼称



今までのオフィス

フリーアドレス席と会議室で  
あらゆる活動を行う



これからのオフィス

活動ごとに専用スペースを  
選びながら仕事ができる

## 1.4 | 先行トライアル事例：株式会社メニコン様



フロア内における他のソロワーク席と比較して、このエリアの席は、一回あたりの平均滞在時間が「50%未満」と短く、周辺の会議室で行われるミーティングの前後にタッチダウン的に使われているパターンが多く見られる。



スタンディングタイプの集中席は他の集中席と比べて一回あたりの平均滞在時間が「50%未満」と短かった。ブースタイプの集中席は他の集中席より「20～40%程度」長く、利用者が固定化している傾向もみられる。



この社内交流スポットは、新オフィスを使用開始後、ストレス状態が改善した従業員によく利用されており、特にストレス状態が「5pt以上」改善した人は、それ以外の人に比べて、このスペースの平均滞在時間が「約25%」長い。



一人用／二人用個室ブースの利用者は、他のスペースの利用者と比較して、自身のワークエンゲイジメントやコミュニケーションのスコアが「2～3pt」高い一方、業務負担のスコアは「2pt程度」悪い状態にある。

## 15 | お客様からの問い合わせ状況

リリース後の進捗  
(2024年2月14日～6月21日)

イベント当日  
限定公開情報

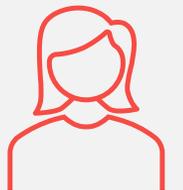


バイオ系  
ベンチャー様  
100～300名

### 問い合わせの一例

弊社ファシリティマネジメント部では、施設を通して従業員のエンゲージメントを向上するための取組みを行っております。しかし、取組みを定量評価することが難しく、可視化することが必要だと考えております。  
Data Trekkingというサービスがあることを知り、まさに私たちが抱えている問題解決のための手段になりうると思い、お問い合わせをしました。

今後数ヶ月以内に本社オフィスのレイアウト変更を考えており、このサービスを活用できるかどうか具体的に検討したいです。詳しいご説明をお願いします。



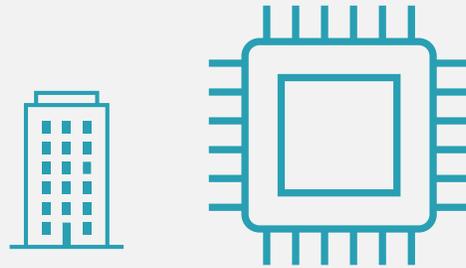
医療機器  
メーカー様  
500～1000名

## 16 | 協業に関する問い合わせ状況

### 問い合わせの一例



ネットワークベンダー様



IoTセンサーメーカー様



映像機器メーカー様

保有する独自データとITOKI OFFICE A/BI PLATFORMを連携させて新しいサービスの提供方法や顧客価値の創出を模索したい企業から、協業の申し入れを多数もらっており、すでにいくつかの検討が始動している。

# アジャイルなオフィスを 加速させるための開発

17 | 「アジャイル」になると何が変わるのか



数年に一度



働き方の変化にあわせて

都度対応

18 | 「アジャイル」を妨げているものへの打ち手

現場の確認や  
実測に  
時間がかかる  
(アナログな作業)



空間スキャン

作業をデジタル化し  
平面図や家具一覧を  
その場でアウトプット

デザインの  
イメージ合わせに  
時間がかかる  
(絵にしないと分からない)



デジタルツイン

家具の種類と  
内装のテイストを  
瞬時にシミュレーション

課題は明らかなが  
効果的な解決策が  
わからない  
(専門的な知見がない)



レイアウト生成

膨大なオフィスデータを  
学習したAIが  
レイアウトプランを作成

## 19 | オフィスデザインに要する時間

現状の調査

要件の整理

デザインの作成

関係者との合意形成

これまで

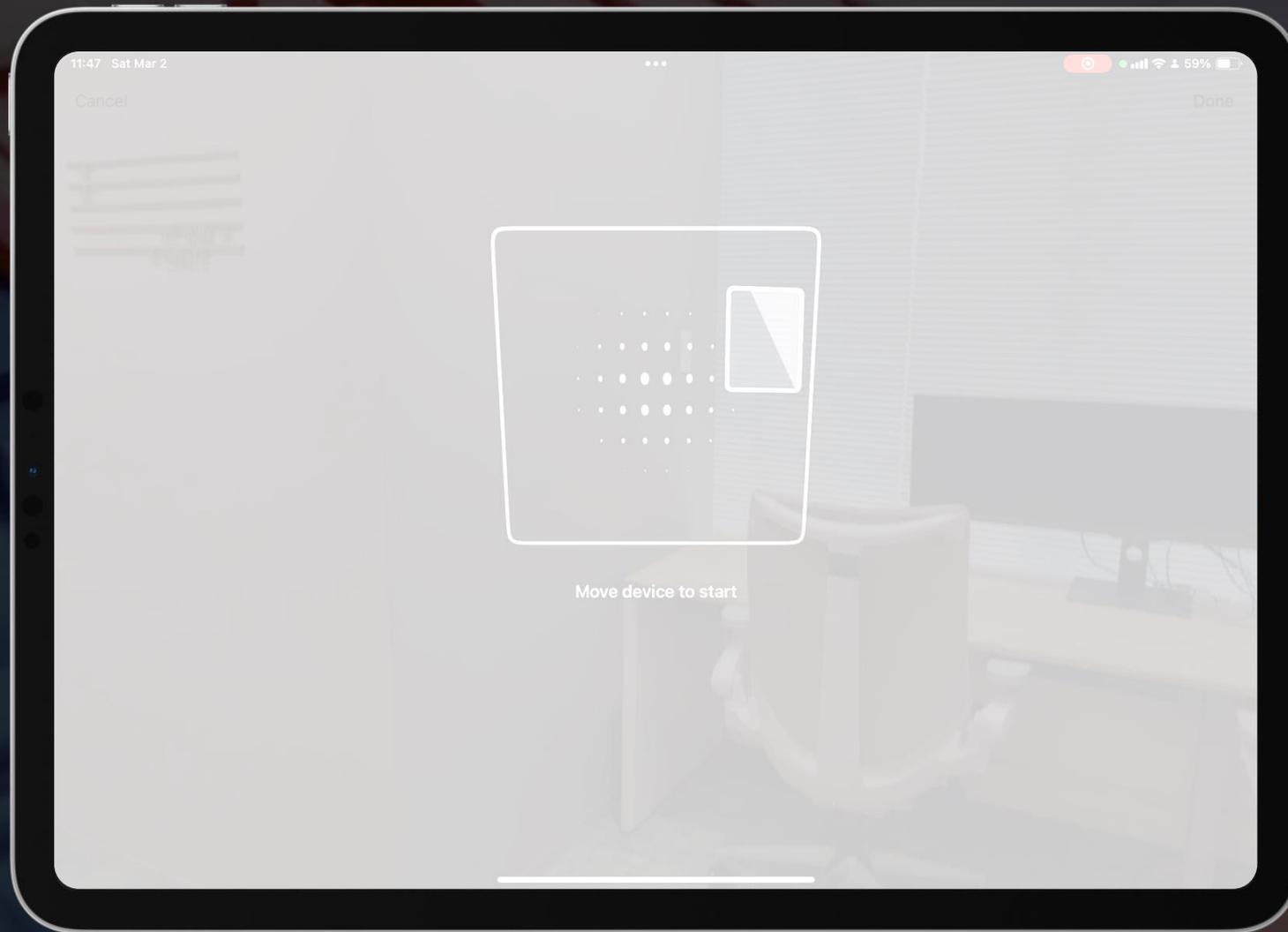
1ヵ月

オフィスデザイン  
自動生成AI

1時間

※ 一回の打合せで完了

## 20 | デモンストレーション動画をご覧ください



※特許出願中

スクリーンをご覧ください

## 21 | 共同開発パートナー 燈株式会社

社名	燈株式会社
設立年月日	2021年2月
代表者	野呂 侑希
従業員数	140名
本社	東京都文京区小石川1-28-1小石川桜ビル4F



### 代表取締役 野呂 侑希 CEO

東京大学工学部。高校1年次にYahoo! Open Hack Uで審査員特別賞受賞。東京大学入学後、東大松尾研究室主催のGCIで優秀賞受賞。松尾研究所にて上場企業様とのAIプロジェクトにエンジニアとして参画。企業様への共同研究の提案、コンサルティングに従事。2021年燈株式会社を創業、CEOに就任。

DXソリューション事業	パートナー企業とAI・DX PJを実施。建設を中心に製造業・鉄道など。
AI SaaS事業	全国にAI搭載のソフトウェアを展開。建設の基幹システム中心に提供。



### 技術顧問 松尾 豊 教授

東京大学大学院人工物工学研究センター/技術経営戦略学専攻 教授  
ソフトバンクグループ社外取締役  
日本ディープレーニング協会理事長

Your data makes Your evolution.



**澤田 正**

**常務執行役員  
設備機器事業本部長**

# 物流施設領域・研究施設領域において開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する

# 03

## KPI

2026年

専門施設領域

(メカトロ、気流制御、  
機械装置領域の合算)

売上高

**300**億円

(2023年比+40%成長)

営業利益

**20**億円

(2023年比+40%成長)

2026年

開発・エンジニアリング  
体制の強化

**+50**名以上

## 施策1：専門施設領域の拡大

### 《物流施設》 物流向けSAS※1の多品種展開



省人化を支える  
メカトロ※2技術

- ・ 需要拡大する冷凍食品市場向け開発
- ・ 小型化による様々な現場の自動化対応
- ・ ASEAN等の自動倉庫への展開

### 《研究施設》 新製品投入によるシェア拡大



気流制御※3技術

- ・ 顧客タッチポイントの強化
- ・ ASEAN等への展開

### 《創薬/医療・半導体製造》 成長分野事業の確立



ラインナップ豊富な  
機械装置

- ・ 創薬/医療分野でのクリーン機器事業確立
- ・ 半導体製造分野での自動洗浄装置の販売強化

※1 SAS…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  
 ※2 メカトロ…機械に複雑な動作をさせるための電子回路による制御技術の総称  
 ※3 気流制御…安全衛生・品質管理を目的として、原料取り扱い時の作業空間をドラフトチャンバー（局所排気装置）等を用いて制御すること

## 施策2：保守ビジネスの確立

《物流施設》 ・ データ/IoTを活用した予知保全サービスの開発

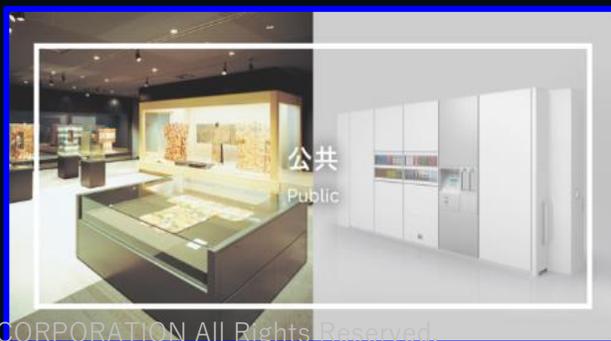
《研究施設》 ・ 建築・空調関連技術に裏付けられたメンテナンスサービス事業の確立

# AGENDA

01. 設備機器・パブリック事業の概要
02. 中期経営計画 RISE TO GROWTH 2026
03. 物流機器 主力商品 S A S の概要
04. S A S 納入事例（エレコム兵庫物流センター）
05. S A S の歴史
06. S A S の納入実績
07. 新型冷凍タイプ<sup>o</sup> S A S - R C の開発
08. D X の取り組み

# 01 設備機器・パブリック事業の概要

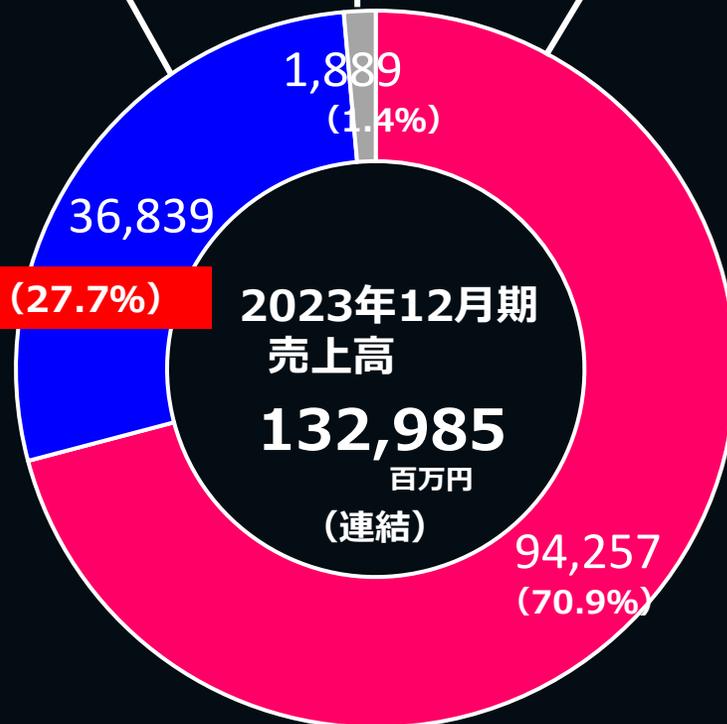
## 設備機器・パブリック事業



## ワークプレイス事業



## IT・シェアリング事業





### 【 7Flags 03 専門施設領域 】

物流施設領域、研究施設領域において、  
開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し  
第二の柱に育成する

### 【 物流施設 】

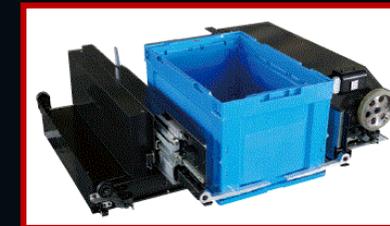
施策 1	専門施設領域の拡大	物流向けS A Sの多品種拡大
施策 2	保守ビジネスの拡大	データ/IoTを活用した 予知保全サービスの開発

## System A Streamer < SAS >



1985年 最先端の自動機構技術と制御技術を組み合わせ  
業界初のシャトル式高速自動倉庫 SASを開発した。

発売以来39年、14回の改良・改善、機種拡大を繰り返し、  
現在、2018年発売の新型 SAS-Rで売上が大幅に拡大。

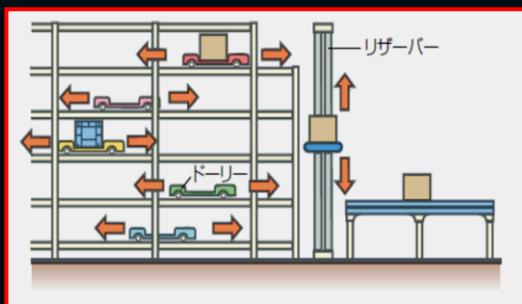


走行台車 ドーリー

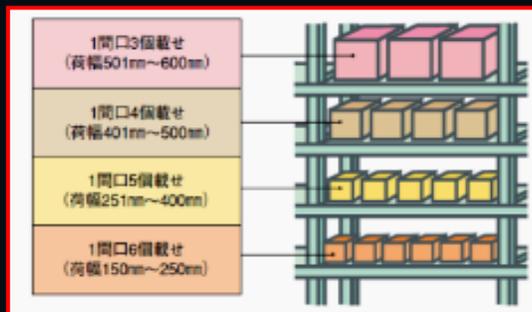


昇降機 リザーバー

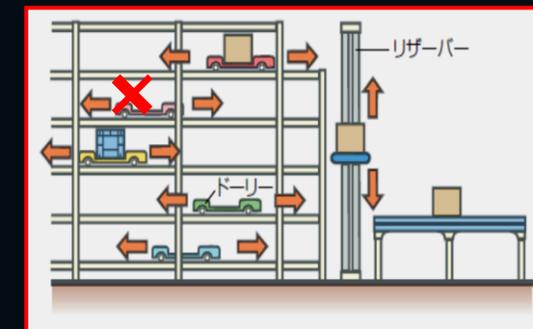
特長1 ドーリーとリザーバーの組合せで  
驚異の高速処理能力を実現



特長2 様々なサイズの収納物を  
効率よく自動に収納

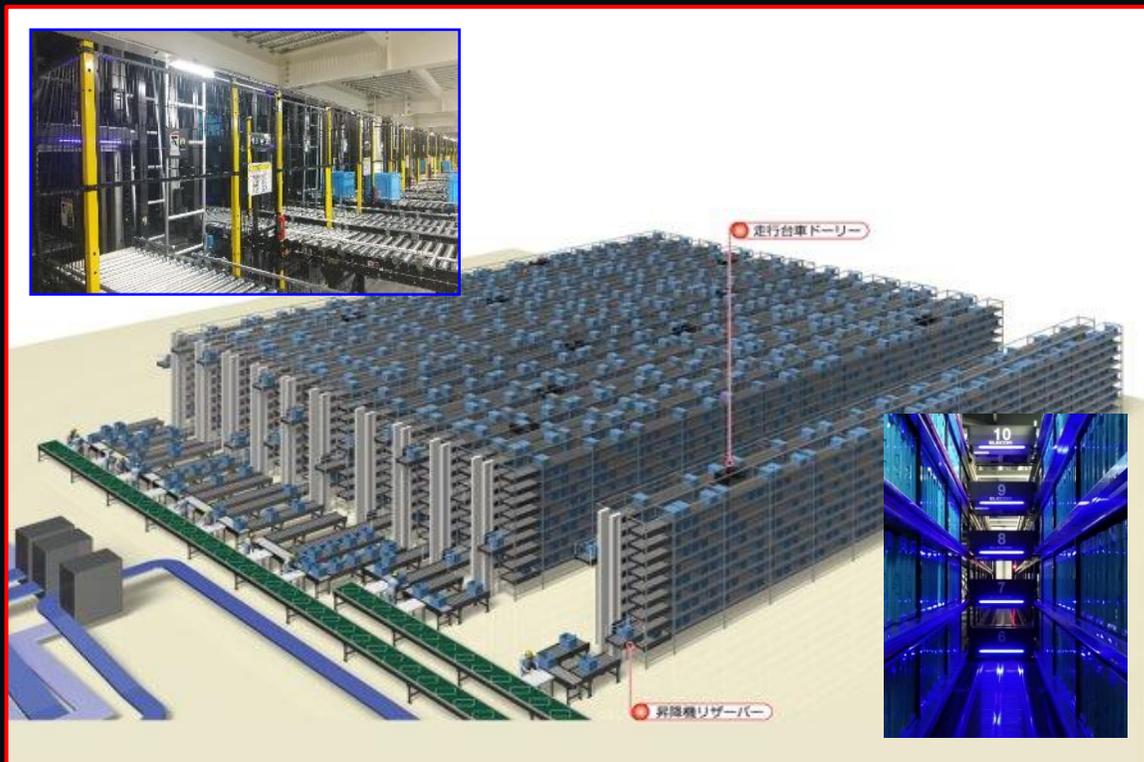


特長3 故障時の継続運転機能や  
耐震設計によりBCP対策も万全



## ELECOM 2023年度 日本ロジスティクス大賞 を受賞

SAS-RからのGTP (Good To Person)方式により、超高速ピッキングを実現！  
「歩かない物流」を実践し、省人化**62%削減**を可能にした 近未来型シャトルシステム。



### 【仕様】

#### ■規模

SAS-R 通常オリコン 10段×13スパン×11基  
SAS-D800 大型専用トレイ 9段×13スパン×8基

#### ■本体寸法

W2,330mm × L36,860mm × H5,670mm (1基)

#### ■収納数

12,664 オリコン (60Lオリコン)  
4,803 トレイ (W600 × D800トレイ)

#### ■処理能力

機械能力 600cs/h / 1基

スクリーンをご覧ください

## 顧客の要望に応じて進化・改良を加え、延べ14タイプを開発

2024年

2023年 新型冷凍SAS-CR Phase1を開発

2022年 SAS-D800 大型トレータイプを開発し、  
エレコム兵庫センターへ納入

2018年 フルモデルチェンジにより、新型SAS-Rを発売

2011年 SAS-W 二個載せタイプを開発し、  
M社に納入

2003年 SAS-C -25℃冷凍タイプを開発し、K社へ納入

2000年 SAS-F 間口可変タイプを開発し、M社16センターへ納入

1997年 SAS-S 段ボールタイプを開発し、K社6センターへ納入

1995年 SAS-100 100kgタイプを開発し、K空港、及びT社に納入

1989年 SAS-80 80kgタイプを開発し、O社に納入

1988年 初号機 SAS-40 40kgタイプをF社11工場に納入

1985年 業界初 シャトル式自動倉庫 システム・ストリーマーSASを開発





39 years 714 Units

## 新型冷凍タイプ SAS-CR

2003年、シャトル式自動倉庫SASの  $-25^{\circ}\text{C}$  冷凍タイプを業界で初めて開発する。以来、32基の納入実績を数える。2022年より、そのバージョンアップ開発に取り組む。



### 【 冷凍SASの特徴 】

1. 冷凍環境下での高速仕分け
2. 冷凍環境下での安定した制御の実現
3. メンテナンス性の確保

### 【 開発スケジュール 】

ステップ	開発・改良点	発売時期
Phase1	システムの機能向上、メンテナンス性・操作性の向上、システム安定化	2023年
Phase2	ラック構造の変更による収納効率向上と耐震性アップ、コストダウン	2025年
Phase3	処理スピードのアップ、機器小型化、短納期化、コストダウン	2026年

# NEW

# ① AI 予知保全システム



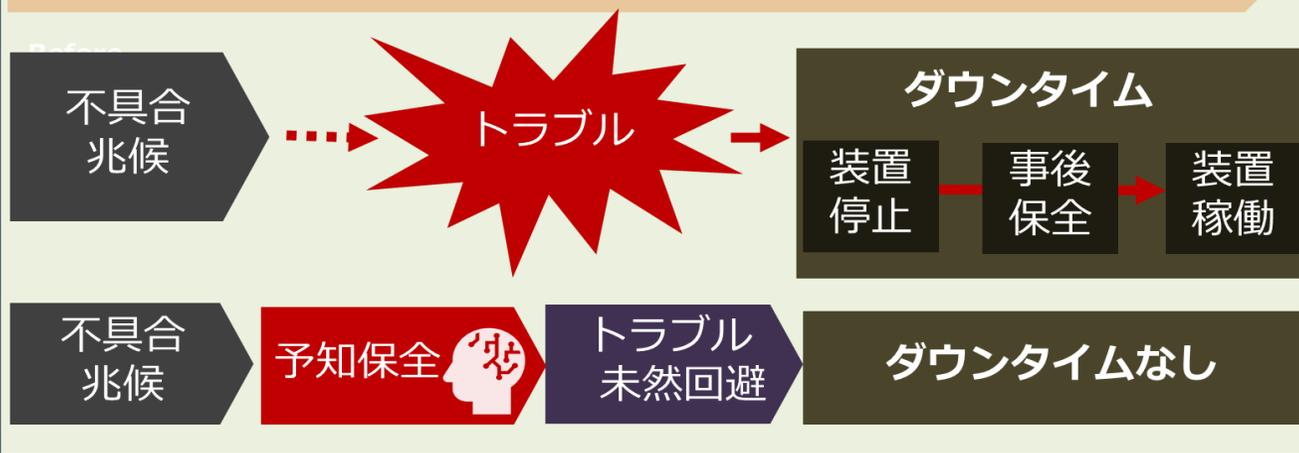
データ分析・診断

ビックデータ

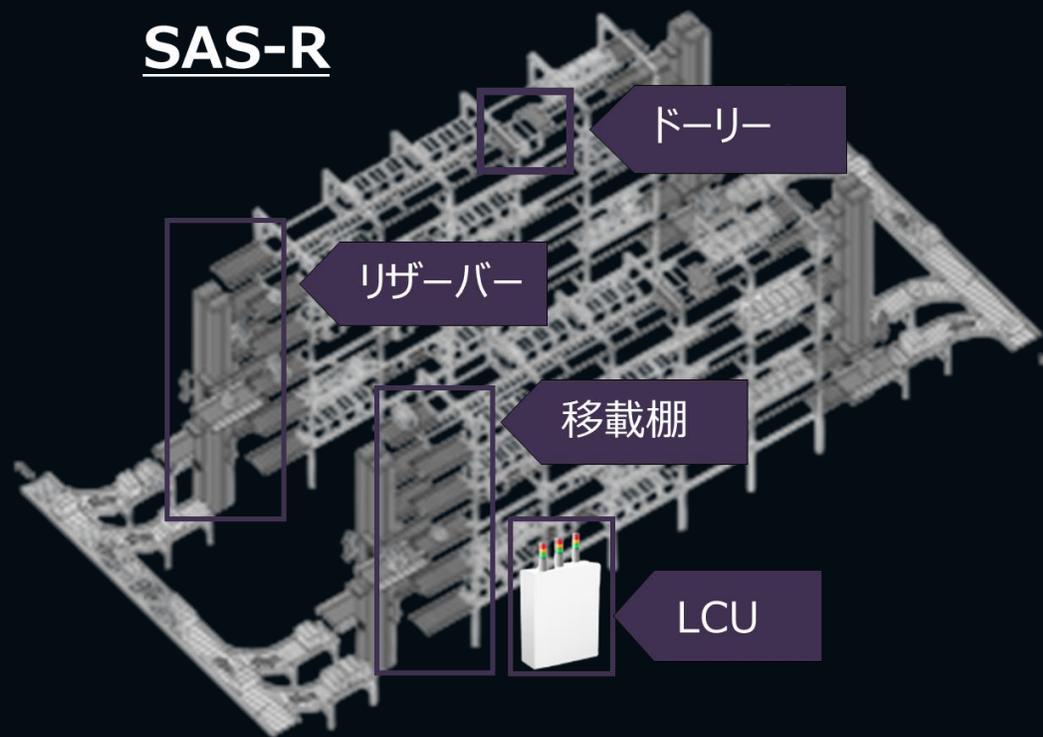
結果表示・通知

トラブルを予知して未然回避

出荷を止めない！ スマートメンテナンス



## SAS-R



運用レポートやエラー履歴をタイムリーにご提供

DX

## ② 3Dシミュレーション



モデル化

能力シミュレーション

最適提案

収納物サイズと入出庫ランダムデータをシュミレート条件とします！

THANK YOU!

ご清聴ありがとうございました



# 品田 潤生

取締役常務執行役員  
企画本部長

# グループ生産供給体制の再編と社内ITインフラの刷新により 生産・業務効率を高める

KPI

2026年  
製造原価+物流費(連結)

2023年比 **5%**削減

2026年  
一人当たり営業利益の増加

2023年比 **+50%**

3年間の累計  
社内IT関連投資額 (DX)

**80**億円

## 施策1：サプライチェーン最適化

### ・生産改革による効率化・原価低減の推進



#### グループ全体での生産最適化

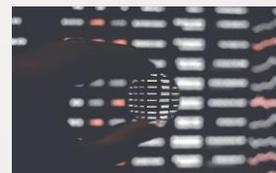
- 多品種生産の対応
- 国内11工場の再編
- ライセンス生産・OEM生産の拡大



#### 調達の見直しと仕入れ先連携強化

- 外部協業による材料の共同仕入れ

### ・物流改革による効率化・物流コストの削減



#### SCM※改革を中長期で支える基盤構築

- 物流コストの見える化
  - 高度ERP化に合わせたシステム改修
- ※Supply Chain Management



#### グループ全体の物流と施工体制の見直し

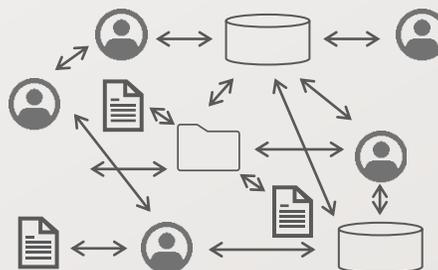
- 物流配送拠点の最適化
- パレット化による配送効率の向上

## 施策2：業務の「標準化・簡素化・自動化」

### ・ITインフラの高度ERP化

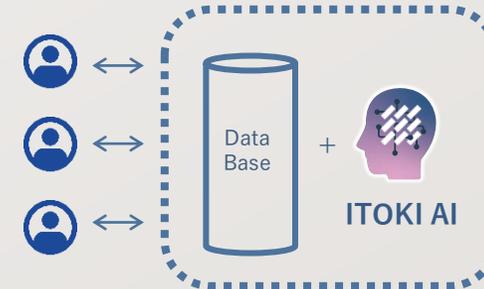
- 生産・物流計画の精度向上
- 決算早期化 (月内開示を目指す)
- AI活用による処理作業の効率化

これまで



»»»

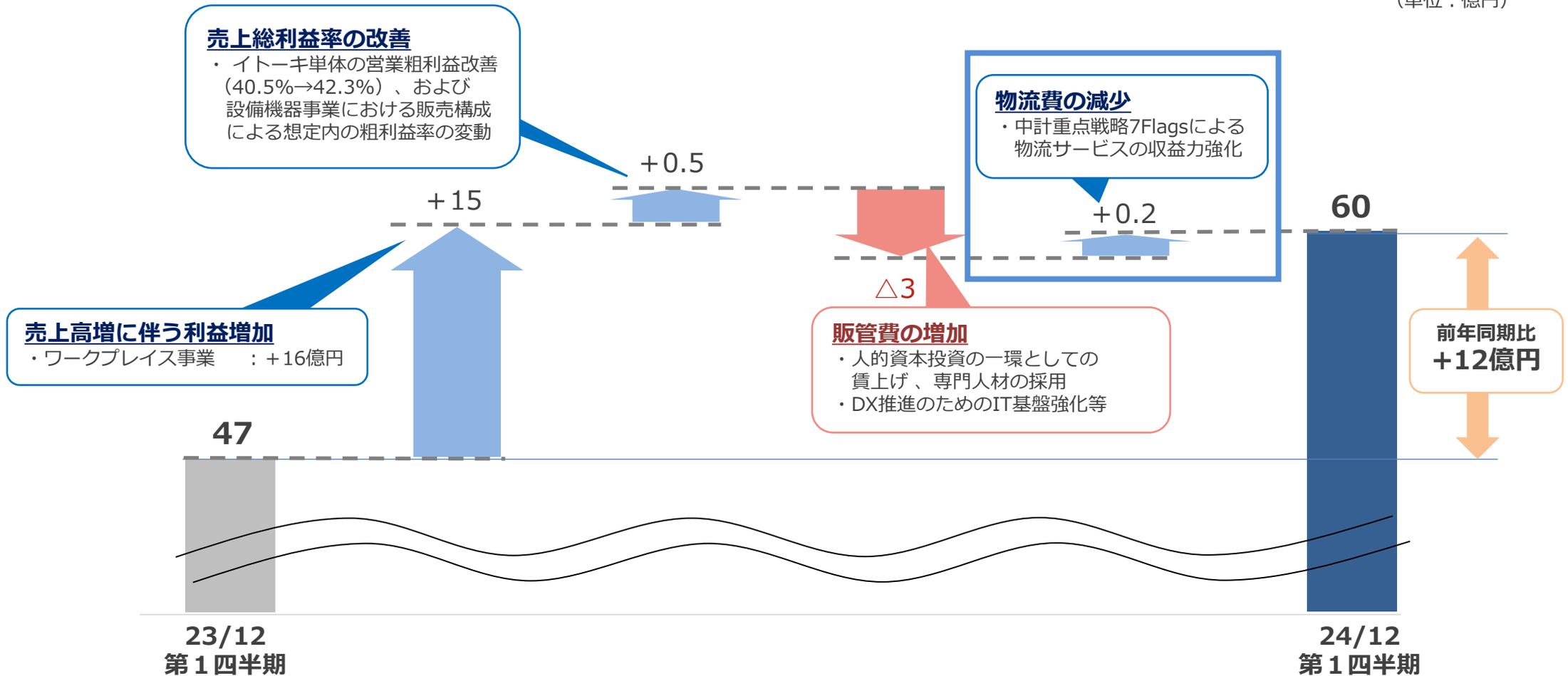
これから



# 【2024年12月期第1四半期】営業利益の増減要因（前年同期比分析）

中計重点戦略7Flagsによる、売上高増および売上総利益率改善等により、コストの増加分を吸収し、大幅増益

(単位：億円)



## 首都圏供給網の再構築により商品配送を円滑化し、物流「2024年問題」への対応を図る

「イトーキ東京テクノパーク」の機能を「イトーキ東京ロジスティクスセンター」と「イトーキ東京BASE」に分散し首都圏への供給網を再構築することで、従来の130%の配送効率（※）の実現を目指す。

※「イトーキ東京テクノパーク」でのトラック稼働率と比較



東京ロジスティクスセンター  
(埼玉県草加市)



東京BASE  
(東京都江東区)



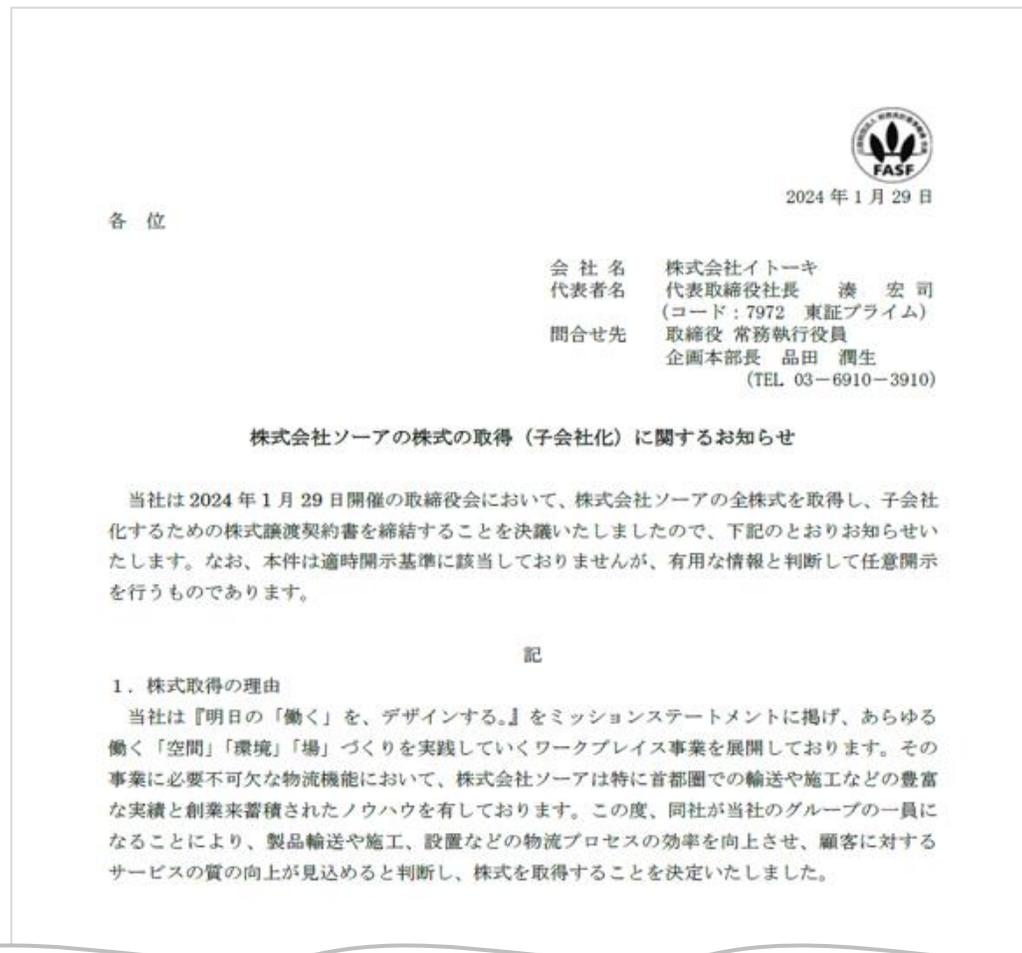
引用：日経ビジネス（2024年3月11日号）

## 東京BASEの役割の拡大

- ・ 首都圏の3分の1をカバー
- ・ 輪配送とピストン配送を増加
- ・ ドライバー不足の解消、労働時間抑制

## 今後の取り組み

- ・ 間仕切り等工事商品の中継点として運用を計画
- ・ 2024年7月より子会社のイトーキエンジニアリングサービスを統合
- ・ 統合を機に内装工事商品を取り込むと共に、グループ全体の首都圏ターミナルとすることを進め、フル稼働を目指す



- ワークプレイス事業の展開において、物流機能の強化を図る
- 株式会社ソーアは、首都圏において、オフィス家具の搬送や施工を含む豊富な実績とノウハウを持つ企業
- ソーアの子会社化により、製品輸送や施工、設置などの物流プロセスの効率化を図ることができ、顧客へのサービス品質向上を実現
- 双方の強みを活かし、業務効率の向上とサービスの質の向上を図る

2024年1月29日 適時開示  
[株式会社ソーアの株式の取得（子会社化）に関するお知らせ](#)

## Before

完成品荷姿 (9.3才)



vertebra<sup>03</sup>



※才：荷物の大きさの単位

※参考：30cmの立方体が1才、タテ30cm×ヨコ60cm×高さ30cmの宅配で使用されている120サイズが2才

## After

フラットパック荷姿 (5.4才)



パーツで配送



本体



ガスシリンダー



5本脚

# イトーキ単体で実施した構造改革プロジェクトによる成功体験をグループ会社に水平展開し、グループシナジーを追求する

# 05

KPI

2026年  
連結グループ会社※  
営業利益率

2023年比 **2%**改善

※イトーキを除く  
連結グループ会社の  
単純合算値

2026年  
グループ外  
キャッシュアウト

**30**億円削減

※各連結会社（イトーキ含む）  
の売上原価のうち  
対グループ外企業取引額

## 施策1：グループ会社への構造改革手法の水平展開



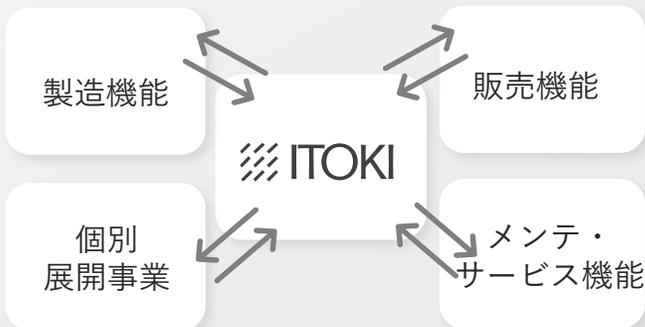
2021-2023  
構造改革プロジェクト実施概要

- 営業改革PJ
- 生産・供給改革PJ
- 資産効率化PJ
- 建材高収益化PJ
- 商品開発戦略PJ
- 人事・評価制度PJ
- DX/IT戦略PJ

»» グループ会社に展開



## 施策2：グループ会社間での機能連携の促進



### 機能連携の具体例

- ・ **施工機能**：国内オフィス市場、物流・研究施設市場における、グループレベルでのエンジニアリング機能の統合・連携強化
- ・ **製造機能**：ダルトンを含めたグループ会社間での連携強化
- ・ **海外販売機能**：海外オフィス市場の販売チャネルを活かした、物流向けSAS、研究施設製品の販売強化



**山村 善仁**

**常務執行役員  
人事本部長**

# 人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する

# 06

KPI

2026年  
従業員エンゲージメント  
調査結果※

85%

※重要指標「誇り」への  
肯定回答割合

2026年  
女性管理職比率

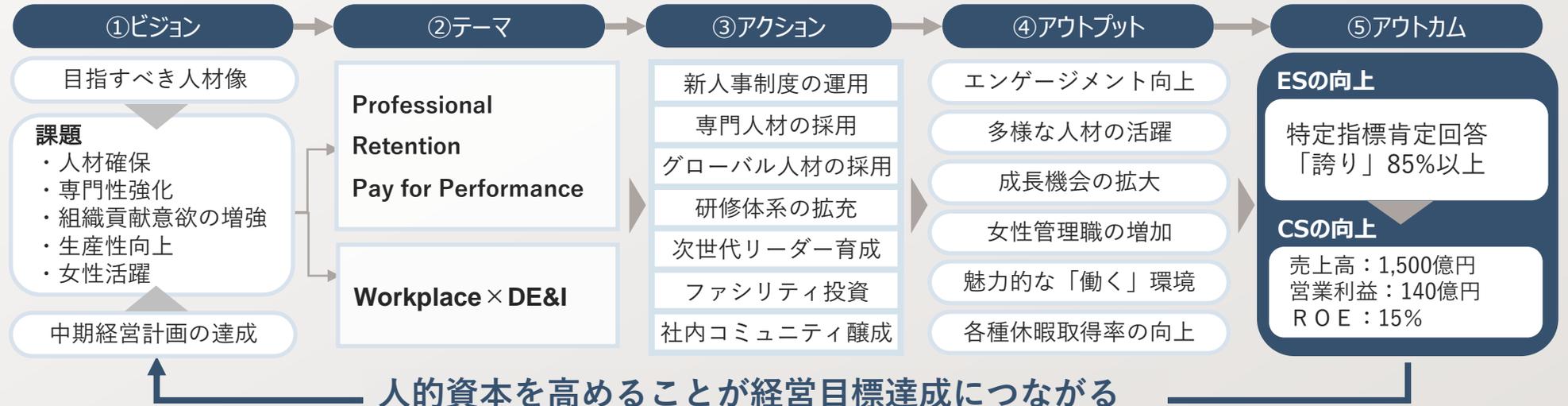
13%

## 施策：人事制度の変革



### 人的資本戦略の全体像

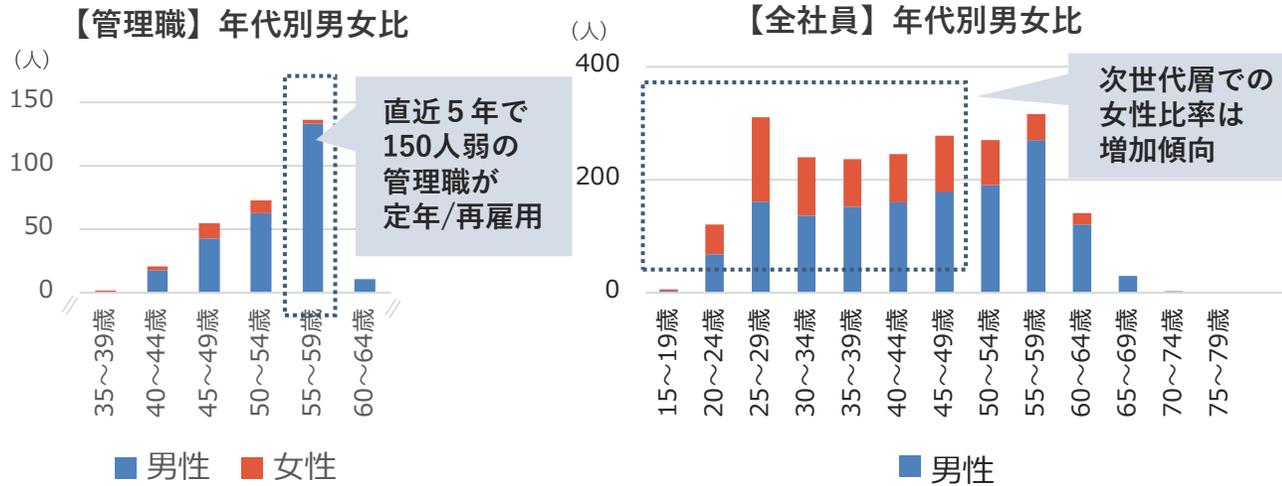
MISSION STATEMENT 明日の「働く」を、デザインする。



# ダイバーシティへの取り組み

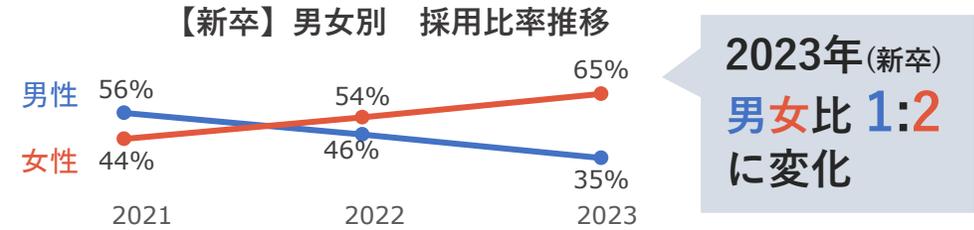
## イトーキ社員の分布

### 世代交代に伴って人的多様性が高まる

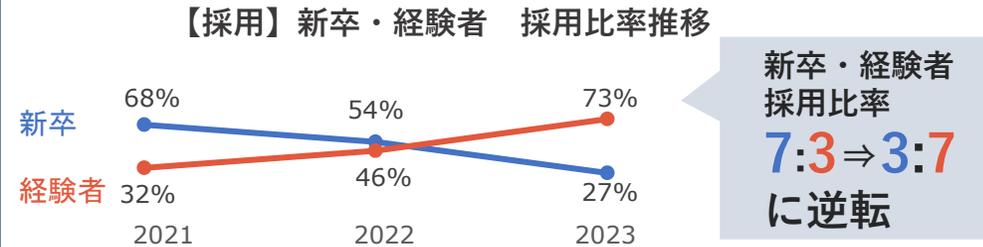


※2023年11月時点の社員情報より作成 取締役、監査役は含まない

## 女性の積極採用



## 経験者の積極採用



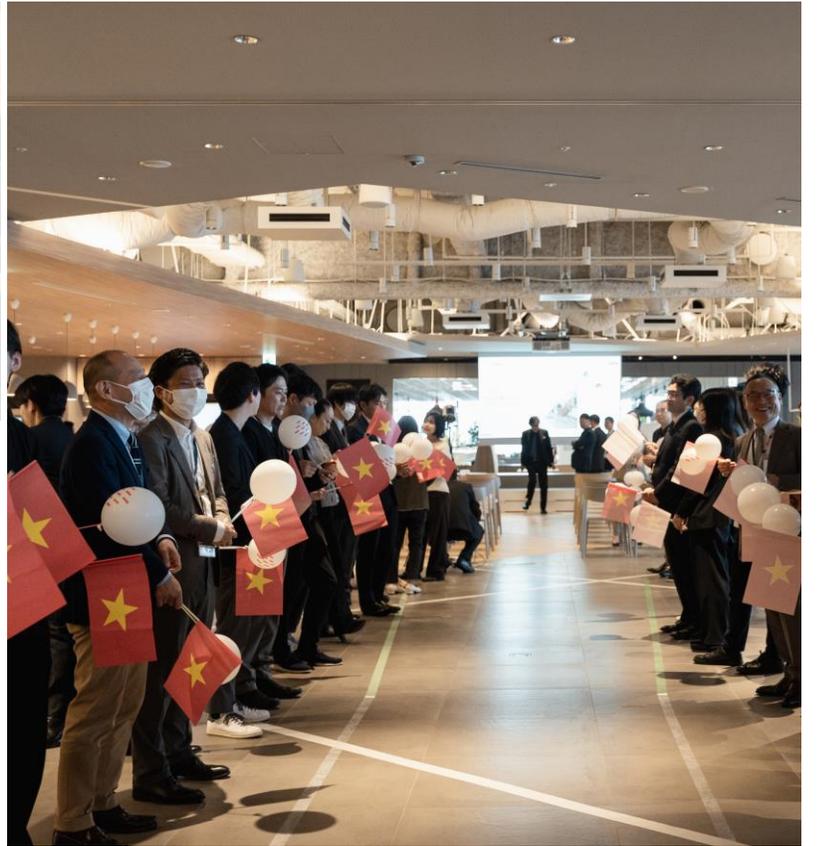
## 女性活躍推進

女性活躍を促進する社内コミュニティ「SPLi」を発足、キャリア開発をサポートする様々な活動を実施

## 海外人材採用

ベトナム・ハノイ工科大とのパートナーシップにより 高度人材採用23年2名入社、24年10名程度入社予定

※上記は全てイトーキ調べ



# 2024年度 入社式



# 全国中計タウンホールツアー





XORKショールーム/大阪ショールーム

# ITOKI Family Day

滋賀工場



# オフィス投資（人的資本投資）のリターン

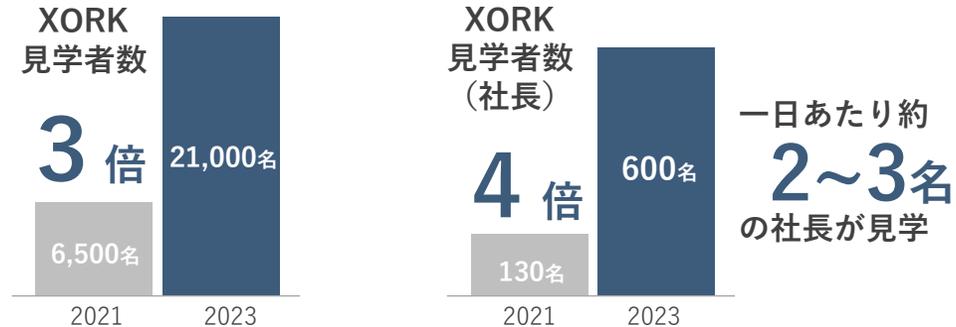
## 人件費コスト vs ファシリティコスト

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



<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



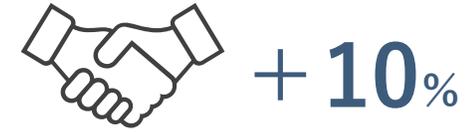
※2022年 XORK12F改修、2023年 XORK13F改修 ※数値は概算

## 人的資本経営に寄与するオフィス投資効果

インターンシップ応募率  
人事データ ※1



経験者採用応諾率  
人事データ ※2



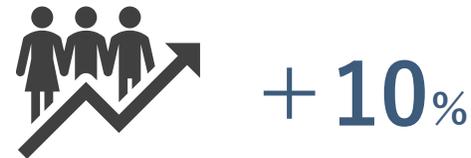
20代、30代の離職率  
人事データ ※2



エンゲージメントへの  
変化率（「誇り」） ※2



業績への好影響  
（改修拠点/未改修拠点比較） ※2



生産性実感 ※3



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

# みんな就 新卒就職人気企業ランキング

順位	企業名	昨年 順位
56	ADKホールディングス	157
57	アサヒビール	71
58	NECソリューションイノベータ	153
59	バンダイナムコエンターテインメント	24
60	富士フイルム	63
61	成田国際空港	-
62	明治グループ	75
63	東海旅客鉄道 (JR東海)	52
64	イトーキ	-
65	三菱地所	136
66	大阪ガス	-
67	バンダイ	5
68	LINE	145
69	オービック	137
70	日本郵船	122
71	東映	55
72	アサヒ飲料	59
73	日本郵政グループ	-
74	テレビ東京	132
75	TOPPAN	65

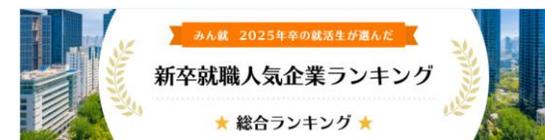


**64位**

※昨年度、圏外からのランクイン

80	日立製作所	44
81	ヤフー	73
82	日清食品	87
83	関西電力	179
84	三井物産	70
85	日本総合研究所	-
86	ワコール	98
87	ミリアルリゾートホテルズ	-
88	サンリオ	115
89	帝国ホテル	193
90	江崎グリコ	135
91	ソニーグローバルソリューションズ	-
92	ホリプロ	121
93	キーエンス	41
94	NTTコムウェア	76
95	鹿島建設	-
96	日本IBMグループ	156
97	大塚商会	-
98	東京ガス	-
99	ソフトバンク	128
100	コクヨ	51

参考HP：[2025年卒 新卒就職人気企業ランキング | 総合ランキング](#)



# 中長期の観点から、 成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する

# 07

## 戦略投資/R&D/設備投資（戦略的経費支出含む）

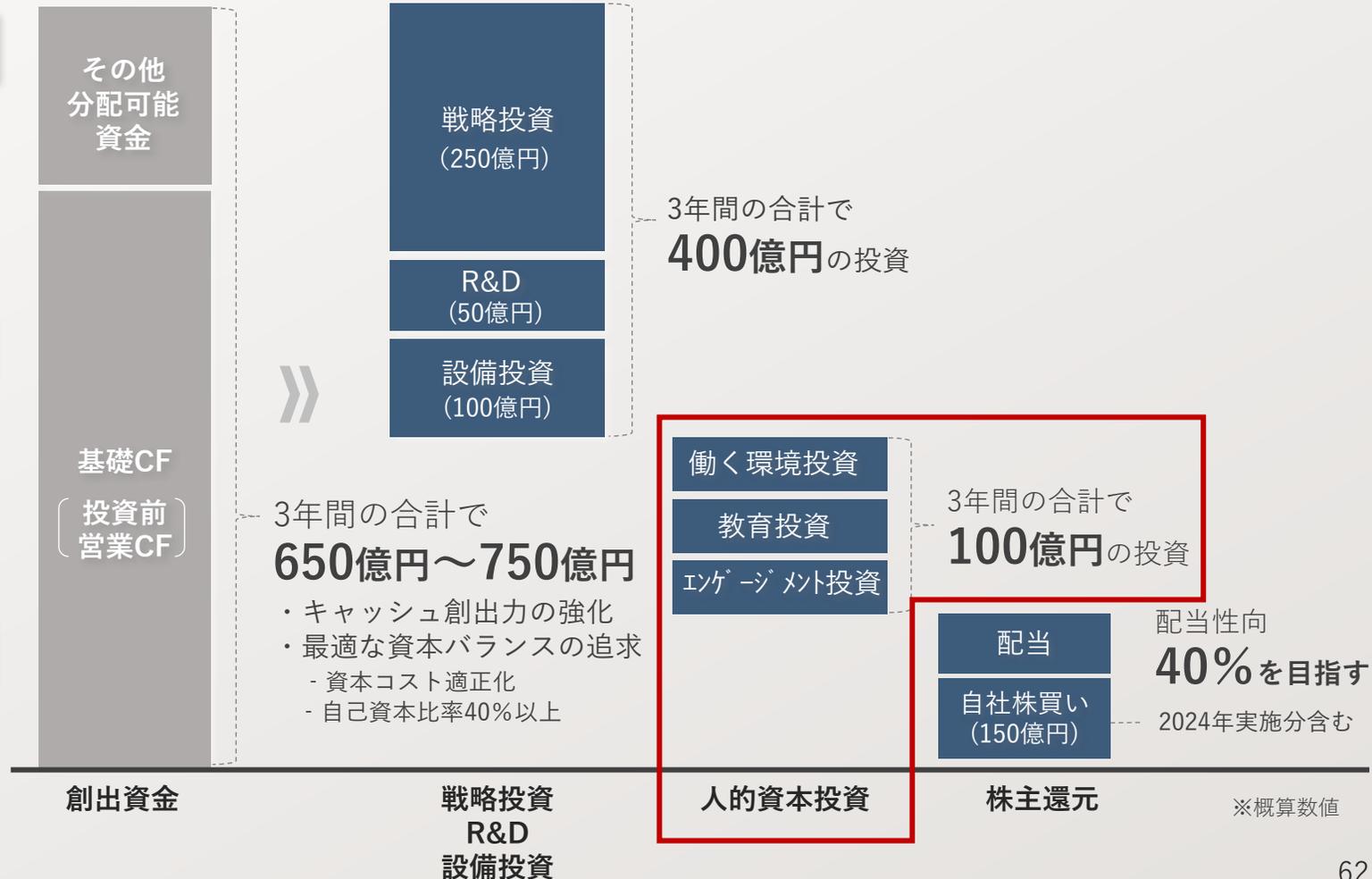
- 戦略投資 … 新規事業及び事業拡張のための開発投資、DX投資、M&A等
- R & D … 研究開発部門における調査費、試験研究費
- 設備投資 … 生産最適化のための設備導入・更新、新商品金型、その他インフラ投資等

## 人的資本投資

- 働く環境投資 … ITOKI TOKYO XORK(本社オフィス)、研究開発、営業・生産・物流拠点等の改修
- 教育投資 … 能力開発、リスクリング
- エンゲージメント投資 … 社員のエンゲージメント向上の為の戦略的支出(インナーコミュニケーション強化、社員へのインセンティブ等)

## 株主還元

- 配当 … 安定配当の継続・配当性向40%を目指す
- 自社株買い … 機動的な自社株買いを検討





**森谷 仁昭**

**取締役常務執行役員  
管理本部長**

リニューアル案件やオフィス移転などを中心に売上高は好調に推移  
増収効果および提供価値の向上による利益率の改善により大幅増益

2024年1月1日～2024年3月31日

単位：億円	23/12 第1四半期		24/12 第1四半期		増減		通期予想	
	金額	売上比	金額	売上比	金額	増加率	金額	進捗率
売上高	369	—	409	—	+39	+10.7%	1,375	29.8%
売上原価	222	60.1%	245	60.0%	+23	+10.5%	—	—
売上総利益	147	39.9%	163	40.0%	+16	+11.0%	—	—
販管費	99	27.0%	103	25.3%	+3	+3.6%	—	—
営業利益	47	12.9%	60	14.8%	+12	+26.4%	100	60.4%
経常利益	48	13.1%	60	14.7%	+11	+24.7%	100	60.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	32	8.9%	41	10.0%	+8	+24.4%	70	58.6%

# 2024年12月期 業績予想

- ・ 中期経営計画の初年度として、重点戦略：7Flagsを実践することにより、連結売上高は、+3.4%（ワークプレイス+5.0%、設備機器・パブリック+0.4%）を見込む
- ・ 連結営業利益は、100億円、+17.3%の増益を見込む

2024年1月1日～2024年12月31日 単位：億円

【 連結 】	2023年12月期 実績	2024年12月期 予想	増減	
			金額	増加率
売上高	1,329	1,375	+45	+3.4%
営業利益	85	100	+14	+17.3%
経常利益	85	100	+14	+16.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	59	70	+10	+18.5%
〔営業利益率〕	〔6.4%〕	〔7.3%〕	—	+0.9pts
【 セグメント 】	2023年12月期 実績	2024年12月期 予想	増減	
			金額	増加率
ワークプレイス事業	売上高	942	+47	+5.0%
	営業利益	61	+18	+30.5%
	〔営業利益率〕	〔6.5%〕	〔8.1%〕	—
設備機器・パブリック事業	売上高	368	+1	+0.4%
	営業利益	19	+0	+4.9%
	〔営業利益率〕	〔5.2%〕	〔5.4%〕	—

# 2024-2026中期経営計画 数値目標



2026年  
数値目標

売上高 1,500億円 (2023年度実績：1,329億円)

営業利益 140億円 (2023年度実績：85億円)

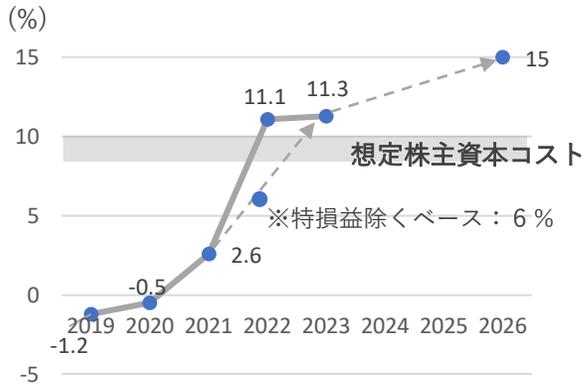
営業利益率 9% (2023年度実績：6.4%)

ROE 15% (2023年度実績：11.3%)

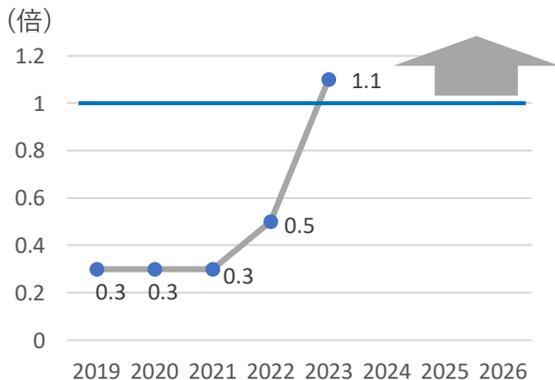
# 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- ・株主資本コストは、CAPM（資本資産価格モデル）だけではなく、投資家目線として株式益回りに基づいた値も算出（想定株主資本コスト9～10%）
- ・ROEは、前中計の構造改革の成果により、業績改善し、大幅利益率良化 引き続き、新中計にて実践する
- ・PBRは、構造改革に加え、IRにも取組み、0.5倍から1倍を超えるまでに良化

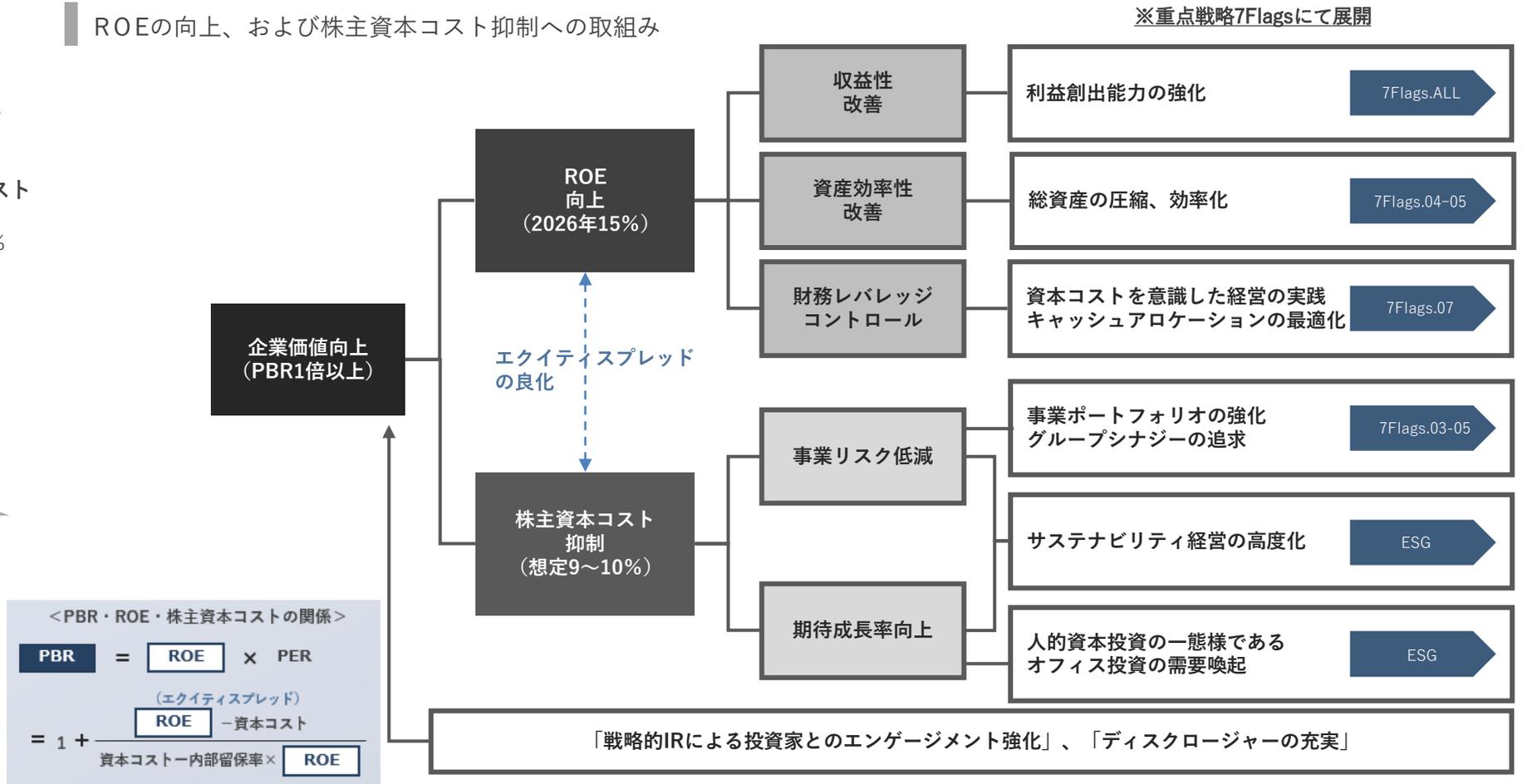
ROEの推移



PBRの推移



ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取組み



<PBR・ROE・株主資本コストの関係>

$$PBR = ROE \times PER$$

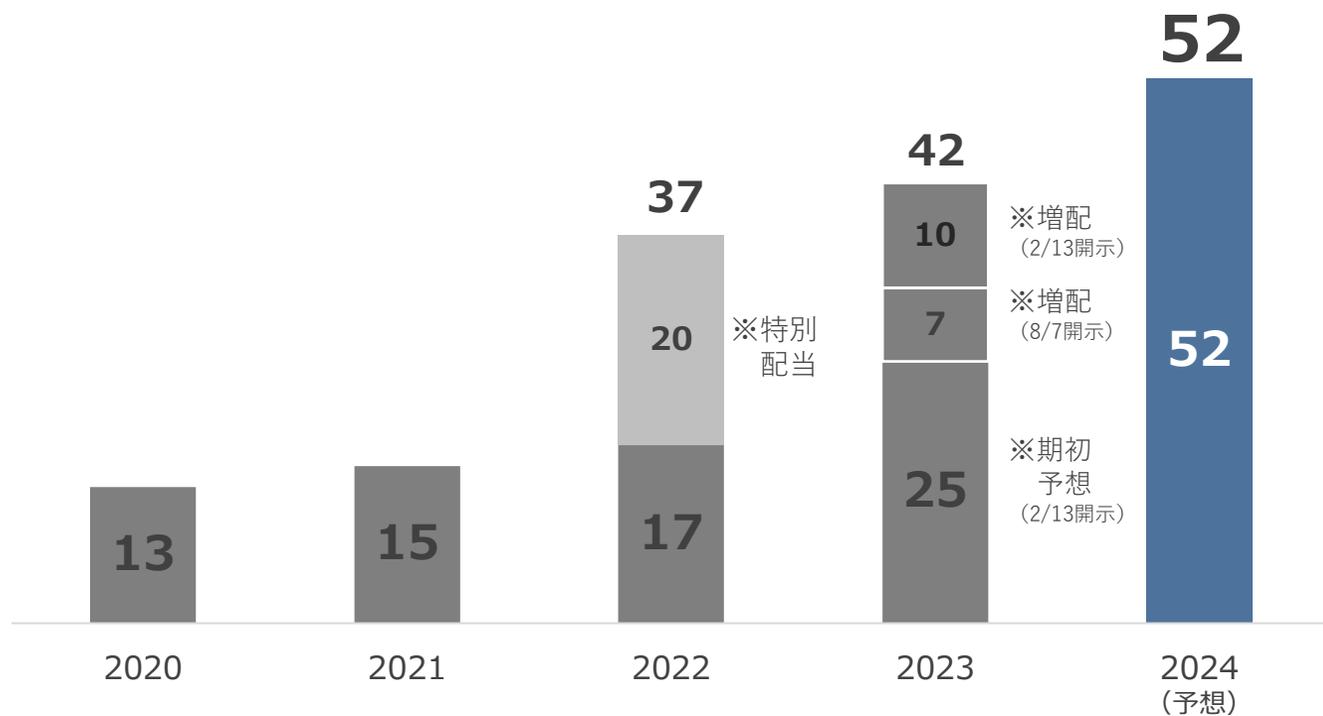
(エクイティスプレッド)

$$= 1 + \frac{ROE - \text{資本コスト}}{\text{資本コスト} - \text{内部留保率} \times ROE}$$

資産	負債
<p><b>キャッシュ</b></p> <p>ワーキングキャピタル：月商の1～2か月分程度を保持</p> <p><b>設備投資</b></p> <p>中期設備投資枠100億円 中期研究開発投資枠50億円 中期戦略投資枠250億円 (社内IT/DX：80億円、オフィス3.0：25億円)</p> <p><b>政策保有株式</b></p> <p>対株主資本比率：3.8%</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 保有の合理性を総合的に判断した上で縮減を実施し、資本効率の向上と財務体質の改善、FCFの創出を目指す</li></ul>	<p><b>借入金</b></p> <p>アドバンテッジアドバイザーズ（株）との事業提携終了に伴う、自社株式の買い取りにより増加</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 間接金融：さまざまな選択肢を保持する</li><li>- レバレッジを適切に管理する</li></ul>
	純資産
	<p><b>自己資本比率</b></p> <p>40%を目途にコントロール</p> <p><b>自社株 約400万株</b></p> <p>役員報酬（RS）およびM&amp;A対応</p>

## 1株当たり年間配当金（円）の推移

配当性向      31.6%      32.2%      36.1%



安定配当



配当性向40%を目指す

明日の「働く」を、  
デザインする。

We Design Tomorrow.

We Design WORK-Style.



**<注意事項>**

- 当社の連結決算は日本会計基準を採用しております。
- 業績予想などは、当社が現時点で入手可能な情報と、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は今後のさまざまなリスクや不確定な要素などの要因により、異なる可能性があります。

**<IRに関するお問い合わせ>**

**株式会社イトーキ**

**コーポレートコミュニケーション統括部 IR課**

**電話:03-6910-3910**

**E-mail:itk-ir@itoki.jp**

**<https://www.itoki.jp/company/ir/>**

**明日の「働く」を、デザインする。**