



ITOKI IR Day 2025 プレゼンテーション資料

2025年7月2日

株式会社イトーキ (東証プライム: 7972)



CONTENTS

1. **コンプライアンス、物流改革**
～エンジニアリング改革の進捗～
2. **財務戦略**
～資本コストと株価を意識した経営～
3. **Office1.0領域 - Office2.0領域**
～オフィスで働く人にとってのデザインのあるべき姿～
4. **Office3.0領域**
～データドリブンで考えるオフィスの生産性向上～
5. **人的資本経営**
～サクセッションプラン～

1. コンプライアンス、物流改革 ～エンジニアリング改革の進捗～

執行役員 エンジニアリング本部長 細田 明生

社員教育、ルールの徹底

再発防止施策

- 各部門横断型改革プロジェクトの立ち上げ、専門チームを組成
(標準原価策定チーム、契約管理チーム、パートナーシップ強化チーム、施工内製化チーム)
- 全役職員へのコンプライアンス研修の実施
- 協力会社の皆様との丁寧な対話と現場視点を重視し、共創型の連携を強化
- 手配・運用業務のフローを基本から見直し
- 協力会社様、お取引先様に向けた通報（相談）窓口の開設

【2025年12月期 第1四半期決算短信 1. 経営成績等の概況より】

2024年11月28日の公正取引委員会による行政指導（警告）を受け、委託先物流事業者との取引適正化に向けた取り組みを行ってまいりましたが、本件につきましては2025年3月17日をもって公正取引委員会への報告を完了いたしました。当社は引き続き、再発防止活動及び独占禁止法をはじめとする法令の遵守を徹底してまいります。

エンジニアリング価値総量を向上させ、売上規模及び収益を最大化する

サービス+工事 **41%**

サービス 16%
(空間設計、コンサルティング、デザイン)



工事 25%



オフィス製品 **59%**

オフィス製品 59%

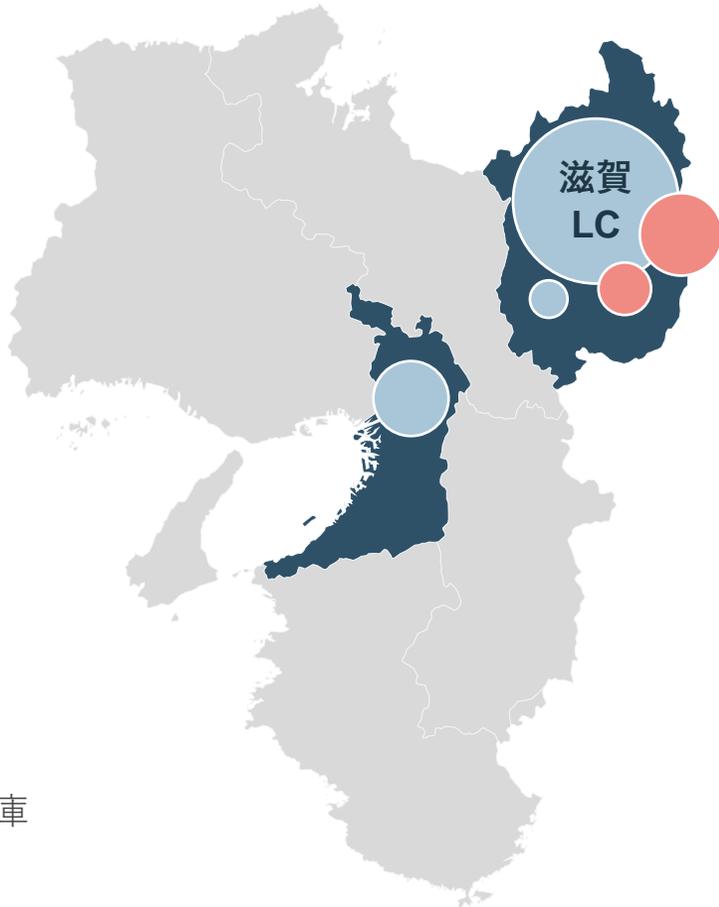


オフィス事業の
商品売上構成
(2024年度実績)

サービスを起点にオフィスの
付加価値を提供

現在

(LC=ロジスティクスセンター)



2025年9月より（予定）





移転先「GLP ALFALINK茨木3」外観イメージ

期待される効果

- **効率化**：あらゆるオペレーションを内製化することで、コストを削減し、収益性の向上と安定的な運営を実現（物流センター集約、建材倉庫コスト削減、最盛期対応での外部倉庫コスト削減等）。
- **お客様**：共有エリアもすべてイトーキで受託。イトーキの物流ソリューションを直接体験できる場として、新たな価値を提供（物流市場の新規開拓）。
- **従業員**：最新設備の導入による業務効率化により『明日の「働く」を、デザインする。』を促し、従業員が最大限に能力を発揮、社員・働く人のエンゲージメント向上を実現。

今後のスケジュール（予定）

- 2025年7月：GLP ALFALINK茨木3 竣工
- 2025年9月：GLP ALFALINK茨木3内にてイトーキ新関西ロジスティクスセンター稼働
- 2026年1月：新関西ロジスティクスセンター移転効果の評価と改善フェーズへ
- 2026年3月：関西エリアの最盛期対応

フラットパック化

2025年11月～運用開始予定、輸送効率30%UPを見込む

【再掲】IR DAY 2024資料

Before

完成品荷姿 (9.3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

※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

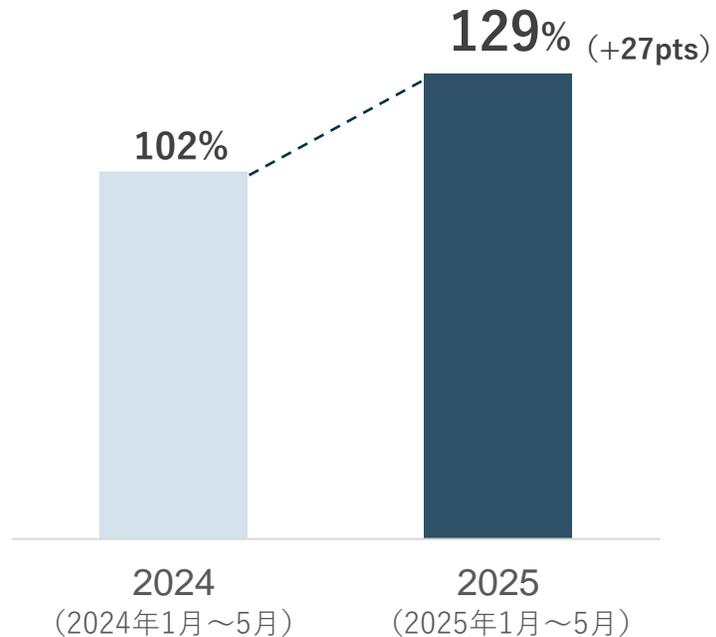
パレット標準化

2026年～運用開始予定、更なる物流拠点での工数削減、作業環境の改善を進める

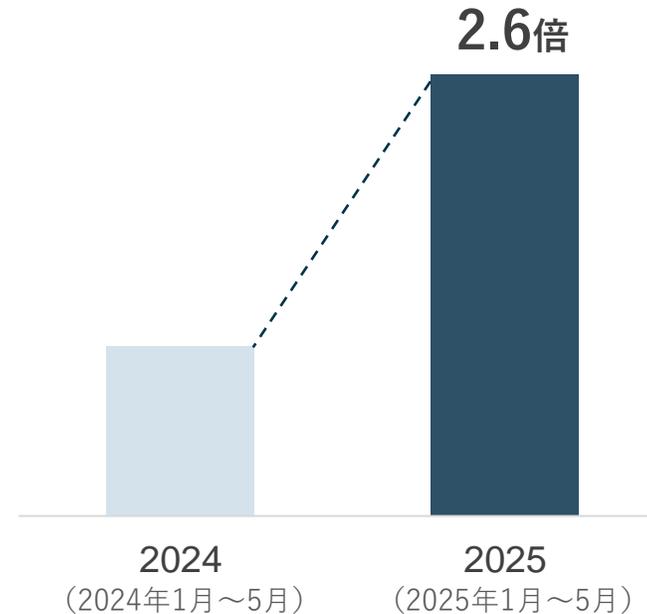
主な改革効果

- イトーキエンジニアリングサービスの統合による売上増
- ソーア（子会社）のM & A効果による営業利益改善
- 物流費収受率の向上
- 建材事業原価改善など

物流費収受率（物流収入／物流費）



エンジニアリングフィー



丁寧な対話と現場視点を重視し
共に創る未来へ！



【調達】

・リードタイムの最適化



【物流】

・効率よく手配する仕組み



【施工】

・人と業務の適正な量の確保

【業務改革】
現場（私たちの価値）を支える
職人・運転士の仕事を魅力あるものにする

手配・運用業務フローを基本から見直す

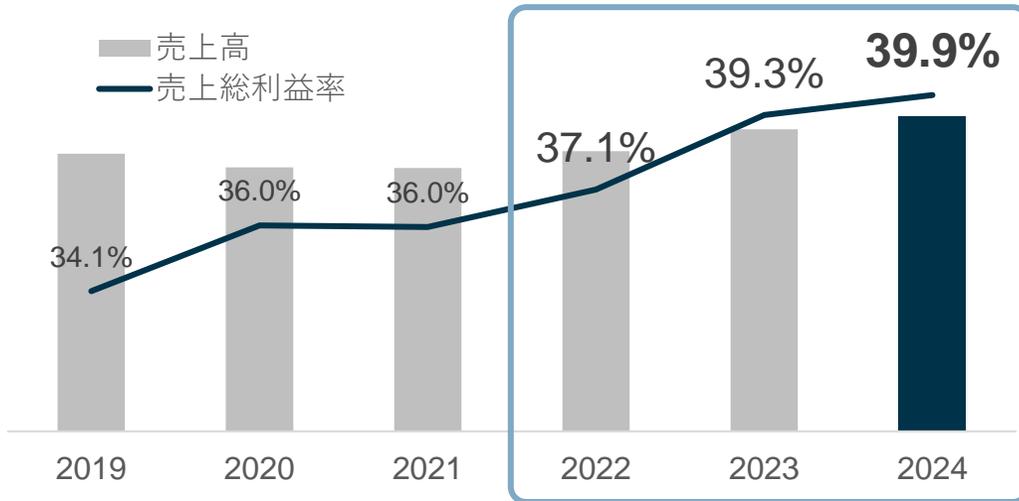
顧客、メーカーの一方通行的な都合だけではなく

全ての関係者が“価値を感じ、エンゲージメントを向上

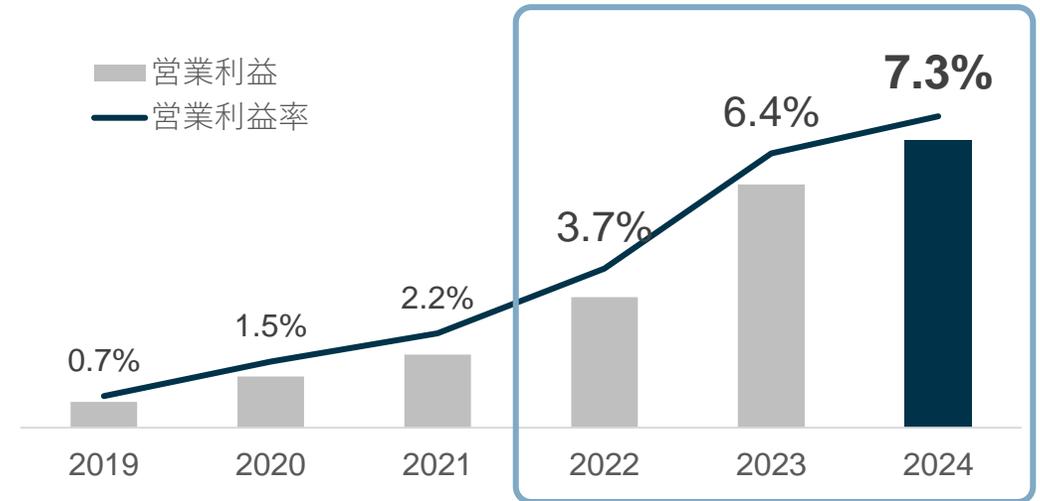
2. 財務戦略 ～資本コストと株価を意識した経営～

常務執行役員 管理本部長 田中 有美

売上高と売上総利益率の推移



営業利益と営業利益率の推移



オフィスづくりの上流から手掛けるビジネスモデルを推進

- ・ デザイン、コンサルティングから内装工事、オフィス家具の導入までワンストップで受注
- ・ デザインの強みを強化。空間設計デザイナー180名（3年間で50名増）

生産現場での現場視点、現場主導での継続的な原価低減活動

- ・ 「ちえくり改善大会」では全社コンペ・表彰を行い現場主導の改善を推進

グループ経営の推進

- グループとしての資金効率の最大化
- ガバナンス体制、内部統制の強化

フリーキャッシュフローの改善

- 継続的な収益性の改善
- 売掛金管理、在庫管理の強化
- 保有資産の最適化

投資の最適化

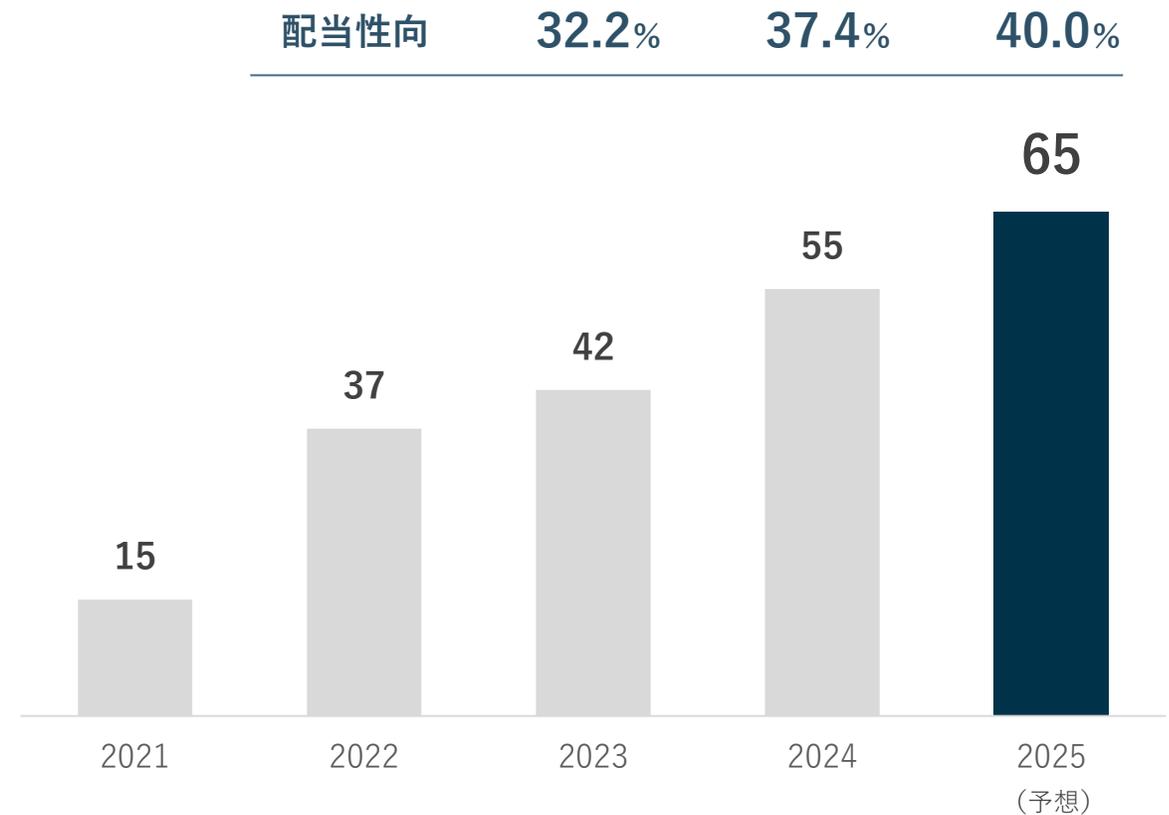
- 業務効率化を目指したDX投資
- 生産体制の最適化・効率化に向けた投資
- リターンを重視した戦略的投資

- 収益性の改善と資産効率の向上を目指しROEを上げる
- キャッシュ創出力を強化し企業価値を向上させる

株主還元方針

- 安定的な配当を継続
- 配当性向40%

1株当たり年間配当金（円）の推移



3. Office1.0領域 - Office2.0領域

～オフィスで働く人にとってのデザインのあるべき姿～

執行役員 商品開発本部 チーフクリエイティブディレクター 田幸 宏崇
ワークスタイルデザイン統括部長 香山 幸子



オフィス構築コスト

オフィス構築に関わる費用（設備工事＋内装工事＋家具工事費用）は、ここ数年で**上昇**の傾向
物価上昇率以上に、オフィス構築投資額の高い**ハイグレードオフィス**の**単価向上**が顕著にみられる

2017年

30-65 万/坪



2025年

50-160 万/坪

- * 標準的なオフィスに求められる機能に加え、コラボレーションエリアやより高グレードな家具、ICT機器を備える
- * 来客エリアの充実：ブランディングの表現
- * CAFE等、社員に対するアメニティ空間の充実

東京150名オフィス
CBRE調べ

ITOKI DESIGN HOUSE

イトキデザインハウスとは、明日の「働く」を、デザインする場。次世代のワークスタイルを実践、実験、体験するオフィスであり、ラボ、ショップ、ギャラリーでもあります。国内外の働く人々、パートナー、デザイナー、ブランドが集い、コラボレーションを通じて、新しい「働く」文化を生み出す開かれた空間です。

OFFICE/SHOWROOM



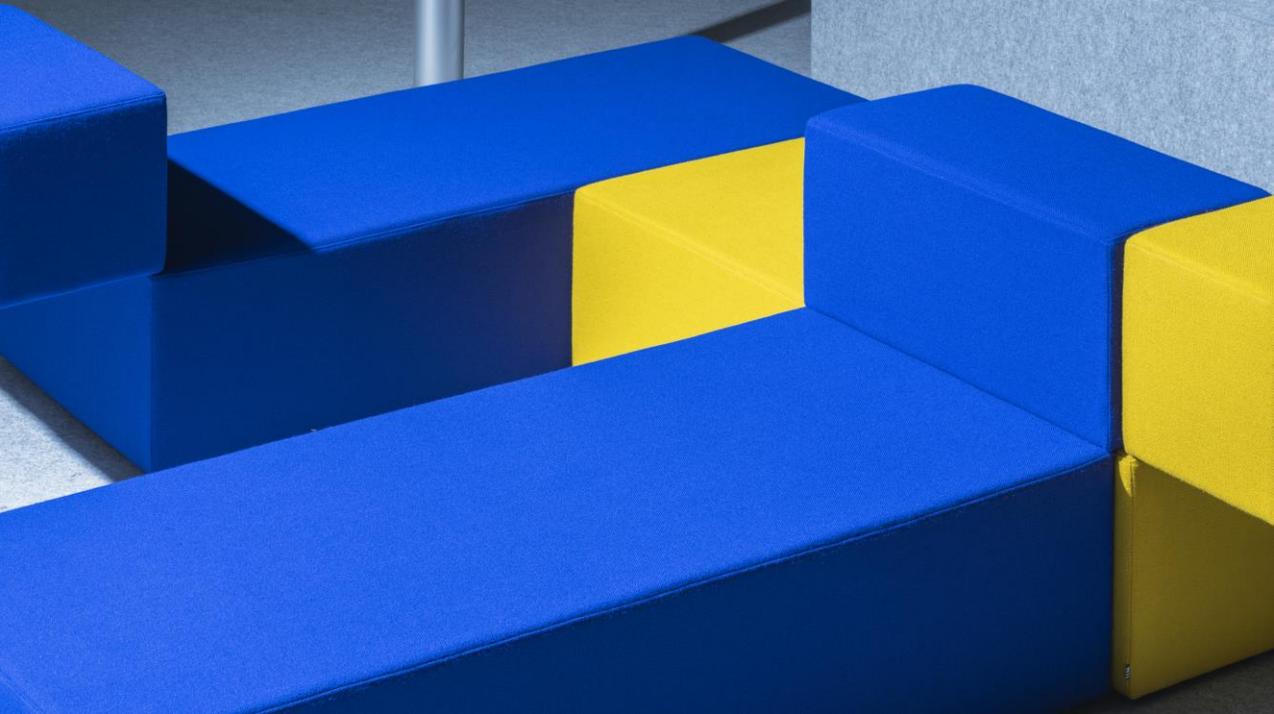
BRAND GALLERY/STORE



EVENT







Benefits of office investment

オフィス投資は、「多様な人材の活躍」と「売上・利益の向上」につながる

+5pts



地方の営業利益率

Performance

+11pts



「家族や知人に薦めたい」
スコア

Engagement

+50%



インターンシップ[°]
応募数

Internship

2.4倍



インターンシップ[°]
採用率

Acceptance rate

OFFICE

満足度向上
モチベーション向上
心と身体の健康

Engagement
社員満足度

Branding
人的資本

優秀な人材確保
企業文化醸成
ブランド価値向上

Productivity
生産性

機能充実
環境整備
生産性向上

「働く」ことが多様に変化している今、機能だけでなく、
感性に訴えるデザイン、空間の魅力や質がオフィスに求められている

4. Office3.0領域 ～データドリブンで考えるオフィスの生産性向上～

執行役員 ソリューション事業開発本部 ソリューション開発統括部長 八木 佳子

イトーキの次なる成長のエンジン OFFICE 3.0

↑
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

人的資本経営指標

82.5%

エンゲージメントスコア

+11pts

エンゲージメントサーベイ

「家族や知人に薦めたい」スコア

非改修拠点→改修拠点 ※1

+50%

インターンシップ応募数

改修前→改修後 ※3

+5pts

2.4倍

地方の営業利益率

非改修拠点→改修拠点 ※2

インターン生の本採用率

改修前→改修後 ※3

※1 2024年度単年比較

※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における営業利益率。2024年度単年比較。

※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較。

人的資本経営指標



コンサルティングサービス

Data Trekking

オフィス構築とその運用を
継続的に進化させるために
データを「道標」にしながら
お客様と共に歩み続けます

ビジネス環境の変化が大きく急激になってきたいま、どんなに良いオフィスも、人の活動やニーズの変化に合わせて最適化していかなければ、オフィスワーカーの生産性は低下してしまいます。

イトーキは働き方と働く環境をデータで捉え、その関係性をモニタリングし、ミスマッチを早期に発見・予知しながら、オフィスの継続的なアップデートを伴走型でサポートします。

働き方や働く環境に関する様々なデータを収集・分析し、オフィスの課題抽出とさらなる改善へと繋がります。

効果測定

オフィスの効果を
データで
モニタリング

課題抽出

解決すべき
本当の課題を
探索・発見

運用改善
リニューアル

科学的な
オフィス改善を
計画・実施

 位置情報データ

オフィスに設置
した約300個の
センサーで収集



×

 パフォーマンスデータ

6ヶ月ごとに実
施している組織
サーベイで収集



×

 スペースデータ

オフィスのレイ
アウトプランを
データベース化



データ分析



課題や改善点の探索・特定

スクリーンをご覧ください

出典 <https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/25/itoki0514/>



イトーキ本社 2024年大規模リニューアル

課題と改善点を明らかにするために **4**つの観点からデータの分析を実施

01

社員の連帯感が保てているか？

居心地の良さ重視の
デザインを踏襲



02

新しく作ったスペースの
効果は出ているか？

面積はそのまま、
事前予約をして
チームやプロジェクトで
集まって働けるスペース
を新たに整備



03

重要指標により影響を与える
スペースや働き方は？



04

ABW運用ができていますか？

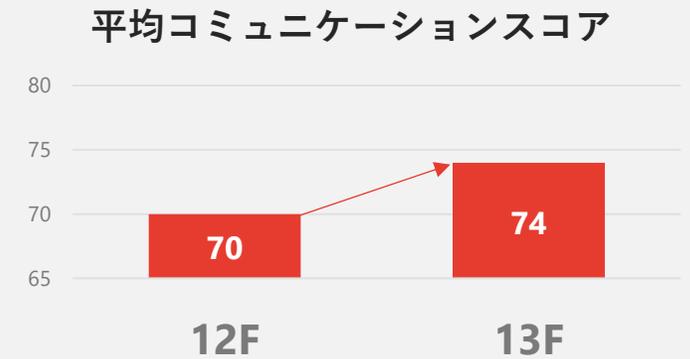
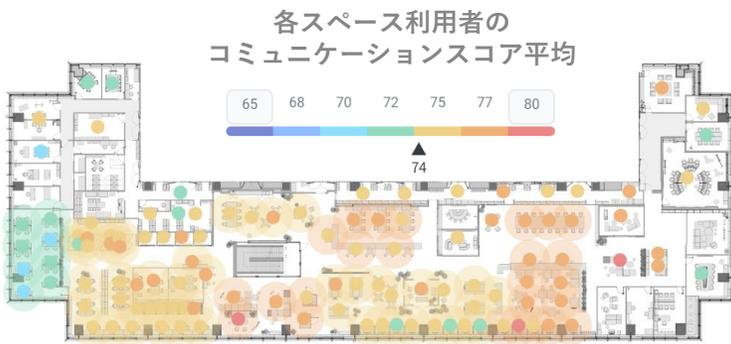
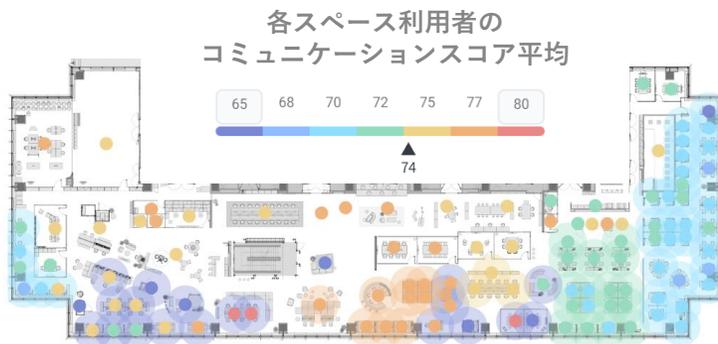
新たな予約ソリューション
で固定化を防止



01 | イトーキ本社 2024年大規模リニューアル



居心地のよいオフィスフロアはコミュニケーションを活性化



居心地の良さを重視し、2023年ナチュラルコンフォートなデザインに改修された13Fは、ベーシックなデザインの12Fよりも利用者の平均コミュニケーションスコアが**4pt**高かった。

02 | イトーキ本社 2024年大規模リニューアル



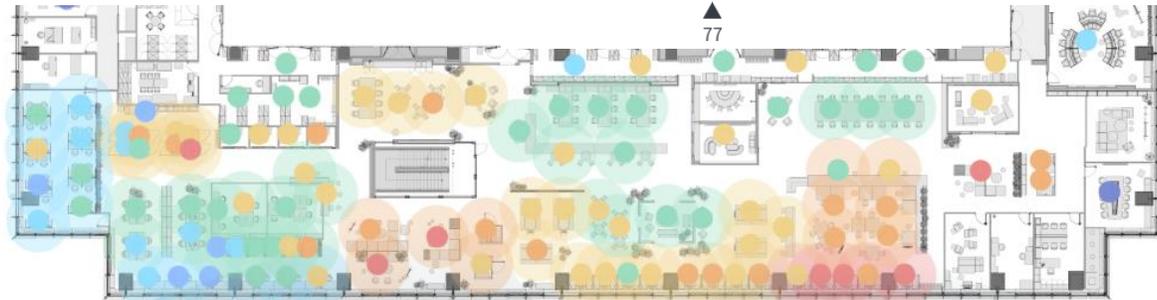
日時を決めて集まる“チームワーク”は若年層の人間関係に好影響

13F

各スペースを利用者する社員の
「人間関係に関するスコア」平均

73 75 76 78 79 80 82

▲
77



- ✓ 13Fのフロア中央・窓側のエリアでは、チーム内であらかじめ定期的な時間を決め（例：毎週火曜日AM）同じ場所で働く“チームワーク”という活動が見られる。
- ✓ チームワークが実施されているエリアの20代・30代社員の人間関係に関するスコア*は**80pt**と、他のスペースより2~3pt高く、若年層の離職率低下にも貢献することが示唆された。

* Performance Trail ソーシャルコンディションスコア

03 | イトーキ本社 2024年大規模リニューアル



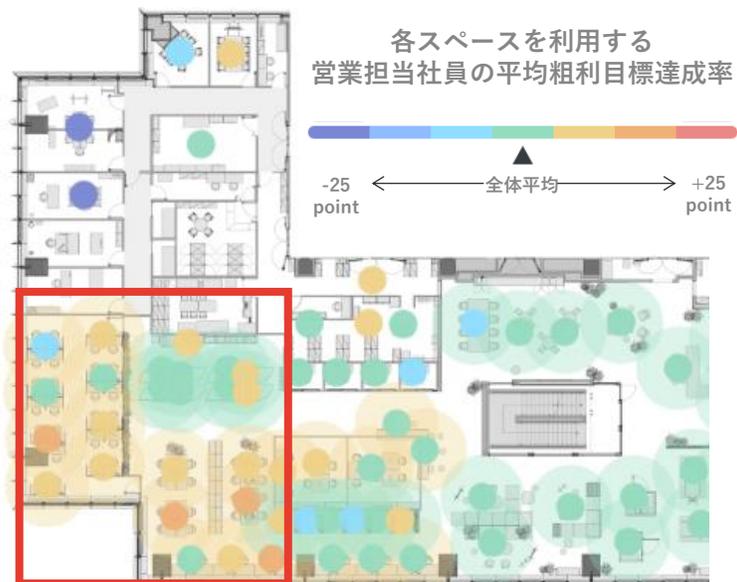
Point

優秀な営業担当は、関係する職種の社員の近くで働いている

11F



13F



- ✓ 営業支援スタッフやデザイナーが多く使用するスペース（赤枠）を使用する営業担当社員の平均粗利目標達成率*は、他のスペースより**10pt以上**高かった。

- ✓ 関係する職種の社員と多く交流して働くことが、より優れた提案や顧客対応を生み出し、お客様より付加価値を認めていただく営業活動につながる。

*一部営業部門のサンプルです

04 | イトーキ本社 2024年大規模リニューアル



集中個室・集中席の利用者の固定化が、ABW実践の大きな課題に



- ✓ 12F東側フォーカスエリアの集中スペースは利用時間上位10名の利用時間が全体の何%を占めているかの指標、“TOP10占有率”が
予約可能な個室で90%以上、
予約不要の座席で70~80%にのぼった。
- ✓ 集中業務をしたい他社員に座席が公平に行き渡っておらず、ABWで活動にあわせて場所を選んで働くことの妨げとなっていた。

解決のアプローチは「ルールづくり」と「働き方の教育」が王道



ルール



教育

「予約システム」というテクノロジーがオフィス運用の新たな武器に



予約システム

会議室予約の新しい「しくみ」
独自アルゴリズムとポイント予約制

+

会議室予約の新しい「スタイル」
おまかせ予約 | こだわり予約

会議室不足を解決するソリューション「Reserve Any」



使えば使うほど、会議室不足が解決する

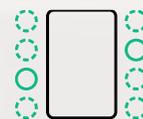
会議室予約の新しい「しくみ」
独自アルゴリズムとポイント予約制

+

会議室予約の新しい「スタイル」
おまかせ予約 | こだわり予約



会議室不足の「本当の原因」を解決します



オーバー
スペック



隙間時間



独り占め



利用の集中

独自アルゴリズムによるポイント制予約

東京大学エコノミックコンサルティングと
アルゴリズムを共同開発



最新理論（経済学）の実装



高度なアルゴリズム



膨大なデータの活用

ダイナミックプライシングで
行動変容を促す

おまかせ予約

アルゴリズムが
最適に割り当て

隙間時間の発生を最小に抑え
会議室の稼働率を向上



予約

16:00-18:00
予約したい

	A会議室	B会議室	C会議室	D会議室	E会議室
13:00	MTG 01	MTG 05	MTG 10	MTG 13	MTG 16
14:00					
15:00	MTG 02	MTG 06		MTG 14	MTG 17
16:00		MTG 07			
17:00	MTG 03		MTG 11	MTG 15	
18:00	MTG 04	MTG 08			MTG 18
19:00		MTG 09	MTG 12		

New

お客様とつながりつづけるビジネスモデルへ

カスタマーサクセス



ワークスタイル
コンサル

オフィス
空間

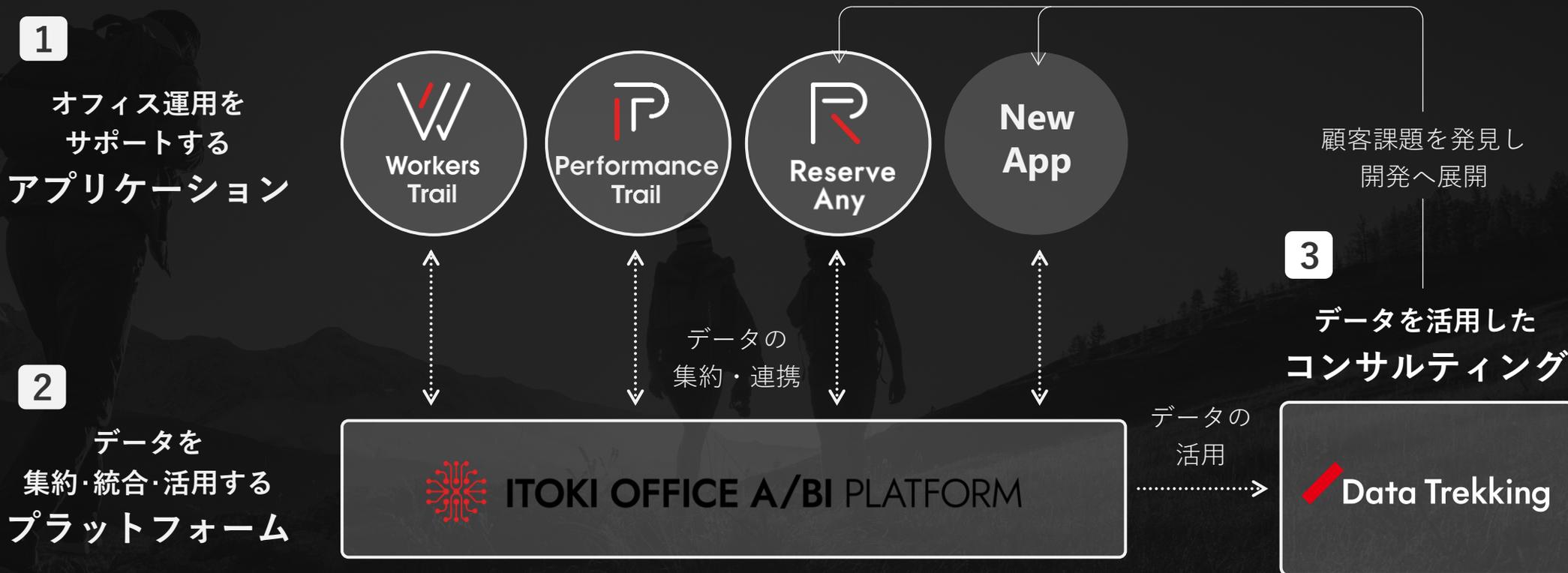
デジタル
融合

サステナ
ビリティ

データ活用

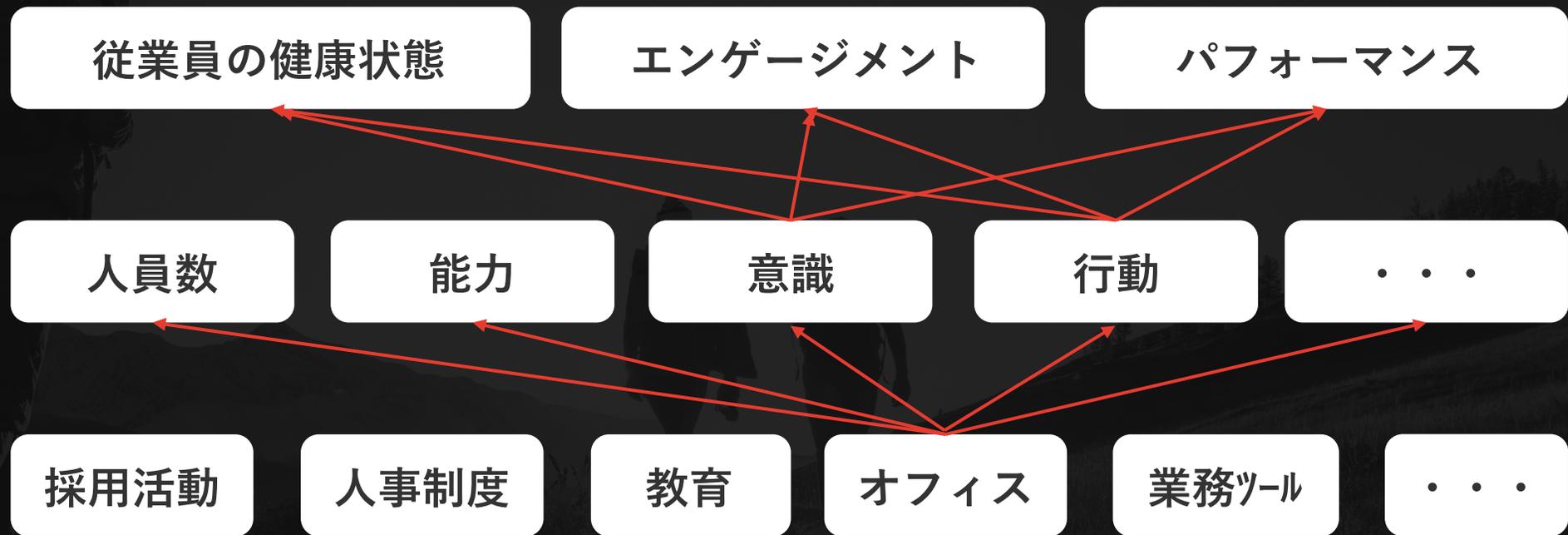
Office 3.0 今後の展開

ITOKI OFFICE A/BI SERVICE



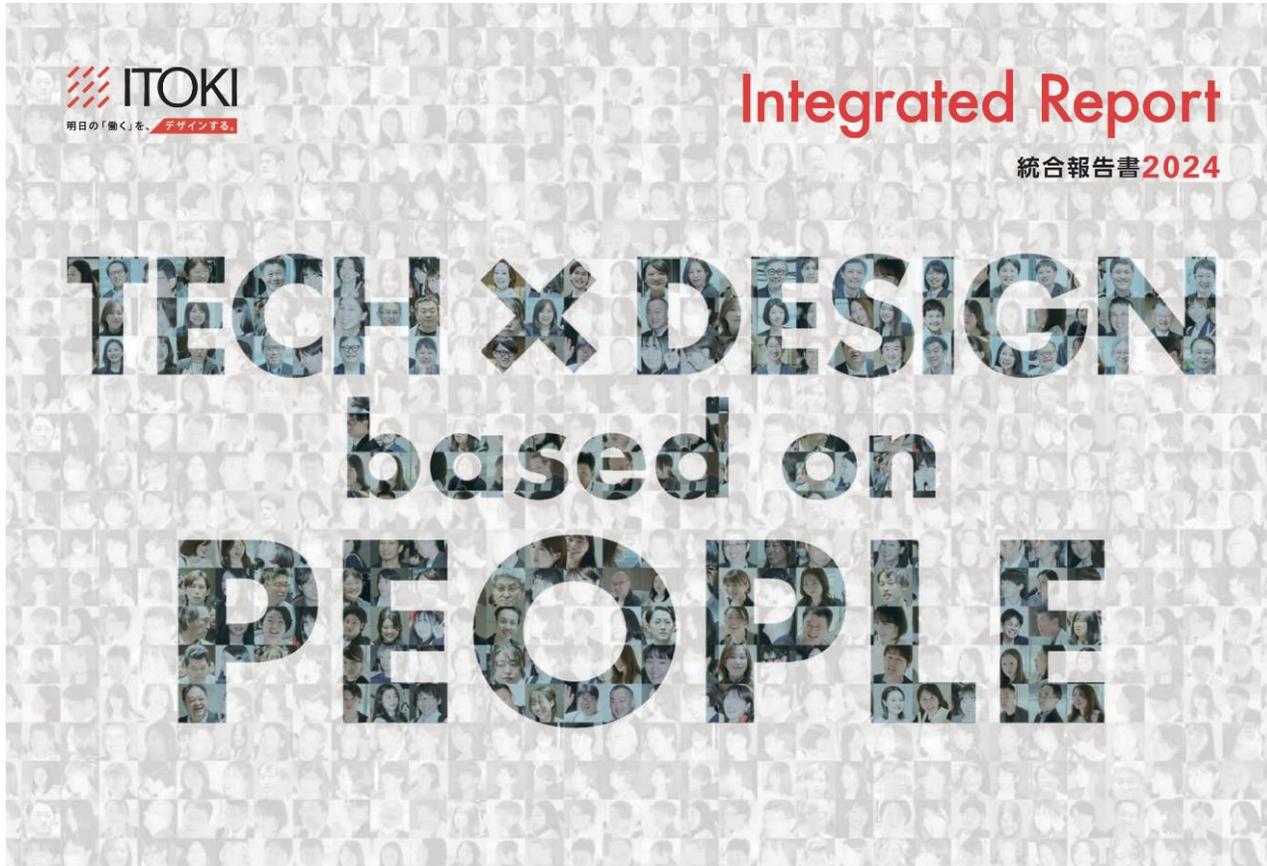
Office 3.0 今後の展開

新たな取り組み



5. 人的資本経営 ～サクセッションプラン～

取締役 常務執行役員 人事本部長 山村 善仁



イトーキグループの強み

~2023

TECH × DESIGN

2024

TECH × DESIGN
based on PEOPLE

強みに「人」を追加

人財戦略の柱
専門性と多様性を重視

“脱”平等・一律を目指し、基本方針策定



Professional

専門性を強化する

ゼネラリスト型から
スペシャリスト型へシフト



Pay for Performance

成果を生み出す人財に処遇

評価・報酬に
メリハリをつける

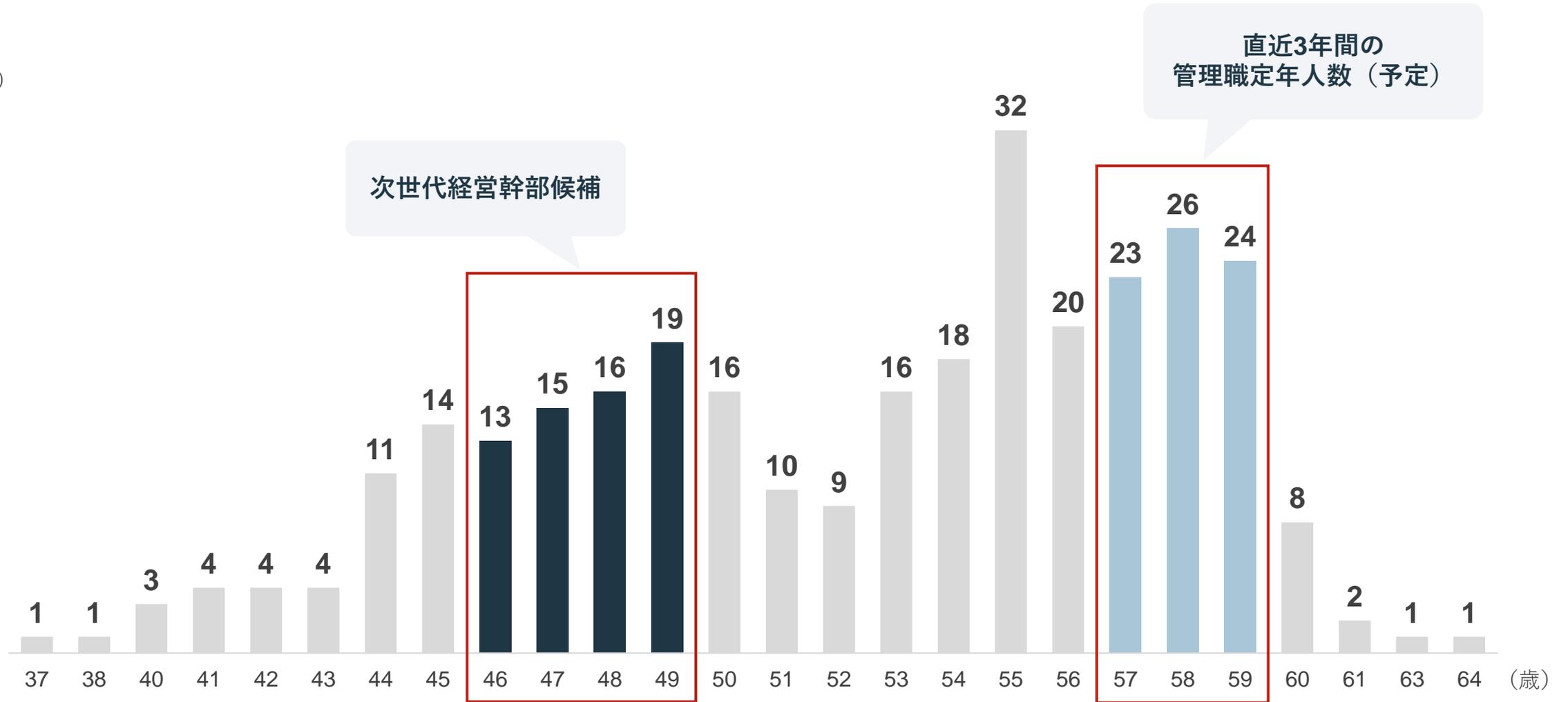


Retention

イキイキと働き続けられる

優秀人財の
モチベーション向上

(人)



(2025年2月時点 人事データ)

【次世代育成】 選抜型の重点育成の展開

4Star（経営候補者）、**16名**を選抜し育成を実施



4Star Academy

経営候補
(社長、取締役)

3Star Academy

本部長、統括部長
執行役員候補

2Star Academy

部長候補

1Star Academy

管理職候補

経営人財育成

マネージャー育成

ミドル

カリキュラム内容

「経験」「学び」「研修」の3要素をミックスさせ、育成

階層に応じた研修

- (1) 思考・ヒト・モノに関連するプログラム（頻度：1回/2週 時間：各回3h）
- ・クリティカル・シンキング
 - ・定量分析
 - ・マーケティング
 - ・リーダーシップ
 - ・組織変革
- (2) G-mapの実施（2回：研修開始前後）

他者からの学び（4回/年）

- ・コーチング
- ・メンタリング
- ・ラウンドテーブル

テーマ：経営の心構え
株式会社レゾナック・ホールディングス
代表取締役社長CEO 高橋 秀仁 様



社外講師講演の様子

次世代経営幹部候補者16名を選抜、育成

管理本部



総務部長
寺西 誠

企画本部



経営企画部長
鈴木 美波子



企画調査部長
松田 明子

コーポレート
コミュニケーション統括部



コーポレートコミュニケーション統括部長
川島 紗恵子

コーポレートガバナンス本部



コーポレートガバナンス本部長
樋口 聡一郎

ワークスタイル
デザイン統括部



ワークスタイルデザイン統括部長
香山 幸子

営業本部



法人営業統括部長
佐々部 憲二



セールス・イノベーション統括部長
森田 良一



DX営業部長
駒川 堅一



北海道営業部長
藤城 修二



エンジニア統括部 副統括部長
横溝 信彦

設備機器事業本部



システム機器販売部長
平本 淳

ソリューション事業開発本部



企画開発部長
藤田 浩彰

生産本部



滋賀第2製造部長
永山 一基

グループ会社



ダルトン 取締役
内田 智之



三幸ファシリティーズ 社長
都丸 政彦

(2025年2月時点 人事データ)

持続的に成長していくための原動力は人



エンゲージメントスコア **82.5%**
(特定指標肯定回答「誇り」)

- スコア向上<質の向上を目指す
- 主体的なキャリア形成
- 市場価値のある人財育成



データドリブンな人財マネジメント

- スキルや特性の可視化
- 適材適所な人財配置
- 人材像に合わせた人財育成



グループ全体の底上げ

- ダルトン人財の育成強化
- グループ会社の経営者育成
- グループ会社へ知見や成功事例の展開

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・SR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。**