We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

ITOKI

統合報告書

integrated report 2026

We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

Creating Value that Exceeds the Cost of Capital
Generating returns above the cost of capital is the starting point of our management approach.
By strengthening profitability, capital efficiency, and growth investments, we aim to achieve sustainable corporate value creation while delivering long-term returns to shareholders.

ITOKI DESIGN HOUSE

CONTENTS

コアバリュー

『明日の「働く」を、デザインする。』を理解共感し、行動もできている状態にするための組織の役割、価値観、強み

P07　コアバリュー
P11　経営戦略と融合した人材戦略

AI

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く

P15　AIの取り組み
P19　新中期経営計画の方向性

ガバナンス

経営のスピードを高めるために、ガバナンスを変える。ガバナンスの本質はサクセッション

P30　社外取締役メッセージ
P33　取締役会議長メッセージ
P34　指名・報酬委員会議長メッセージ

企業価値の源泉は何か。人が共感する価値観か、AIによる変革か、それを支える信頼か
イトーキは今、コアバリュー・AI・ガバナンスを起点に次なる成長へ挑む
想いと戦略が交差する、未来への一冊

本年の統合報告書は、未来志向の「特集版」と、網羅的な情報をまとめた「本編」の2部構成となっています。

本冊子は、「イトーキ統合報告書2026」の特集版です。
本特集版では、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、企業価値向上の源泉となる「コアバリュー」、競争力を高める「AI」、そして持続的成長を支える「ガバナンス」を軸に、イトーキの変革と挑戦の現在地をお届けします。経営陣の言葉を通じて、次なる成長を見据えた価値創造ストーリーをご覧ください。

▶ 本編はこちら

▶ イトーキの会社紹介動画

P03　ビジョン・ミッション・バリュー
P04　当社の未来設計図
P05　トップメッセージ
P07　コアバリュー
P11　経営戦略と融合した人材戦略
P12　女性活躍推進コミュニティ SPLi
P13　ポジティブエナジャイザー
P15　AIの取り組み
P19　新中期経営計画の方向性
P23　各セクションのキーマンが語る長期ビジョン
P25　イトーキのものづくり
P27　LAB-WORK INTEGRATORへ
P29　共創が生み出す、新たな循環価値
P30　社外取締役メッセージ　SUSTAINABILITY
P31　取締役執行役員メッセージ　GOVERNANCE
P32　社外取締役メッセージ　COMPLIANCE
P33　取締役会議長メッセージ
P34　指名・報酬委員会議長メッセージ
P35　財務資本戦略メッセージ
P36　社外取締役 財務資本戦略

Vision Mission Value

ビジョン・ミッション・バリュー

Vision Statement

人も活き活き、地球も生き生き

Vibrant People, Beautiful Planet.

私たちは、生き生きと持続する美しい地球と、
そこで活き活きと活動する人びとが、互いに作用しながら織り成していく、
躍動感ある未来を求めて企業活動を行っていきます。
私たちは、活動の全ての領域において徹底的な環境配慮を続け、
人びとの多様な価値観を受容する寛容さを持ち、
創造的で豊かな、活力ある社会の実現を目指していきます。

イトーキのすべての経営活動の起点にあるのが、
ミッション『明日の「働く」を、デザインする。』です。
働く環境や働き方が大きく変化する中で、
イトーキは「人」を中心に据え、心身の健康、生産性、創造性、
そしてイノベーションの創出を支える「働く」のあり方そのものに向き合ってきました。
このミッションは、事業領域の選定、研究開発、空間・
サービスの進化といった成長戦略の根幹を成す考え方です。
その先に掲げるビジョン「人も活き活き、地球も生き生き」は、
ミッションの実践を通じて実現を目指す社会の姿であり、
イトーキはこのミッションを軸に、持続的な価値創造と中長期の成長を推進していきます。

Mission Statement

明日の「働く」を、デザインする。

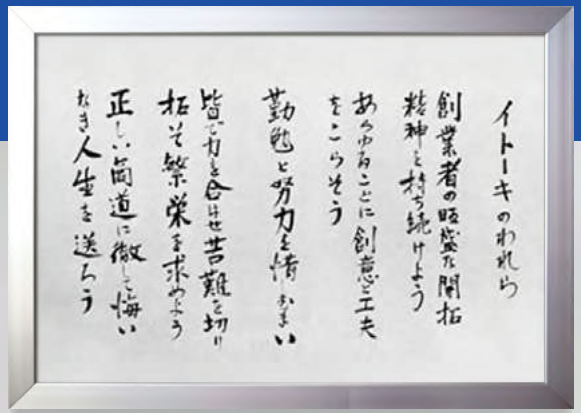
We Design Tomorrow. We Design WORK-Style.

私たちは、心と身体の健康を維持し、高い生産性を実現しながら、
力強い創造性を発揮し、そして価値あるイノベーションを生み出していく、
そういった、人びとの「働く」という活動を支援していきます。
私たちは、常に「人」を中心に据えた思考を持ち、
明日へとつながる、新鮮で価値ある、充実した「働く」をデザインし、
お客さまの働く「空間」「環境」「場」づくりを実践していきます。

▶ 行動規範はこちらをご覧ください

企業理念「イトーキのわれら」

1 創業者の旺盛な開拓精神を持ち続けよう
2 あらゆることに創意と工夫をこらそう
3 勤勉と努力を惜しむまい
4 皆で力を合わせ苦難を切り拓いて繁栄を求めよう
5 正しい商道に徹して悔いなき人生を送ろう



1964年
社訓「イトーキのわれら」制定

2026年、コアバリューを議論する中で、私たちは改めて企業理念「イトーキのわれら」を見つめ直し、1964年に制定された当時の姿へ原点回帰しました。
これは過去に戻るためではありません。
未来に向かうために、変わらない価値を改めて胸に刻みます。

当社の未来設計図

企業のオフィス投資への意識変化：オフィス投資は人的資本経営にインパクトをもたらす

ビジネス環境

今後は労働人口が減少→オフィス市場の縮小が懸念される。一方、「**オフィス投資は人的資本経営に効く**」ことが立証され、オフィスへの投資は「なくてはならないもの」へと位置づけが高まり単価の上昇も相まって堅調に推移していくと予想。

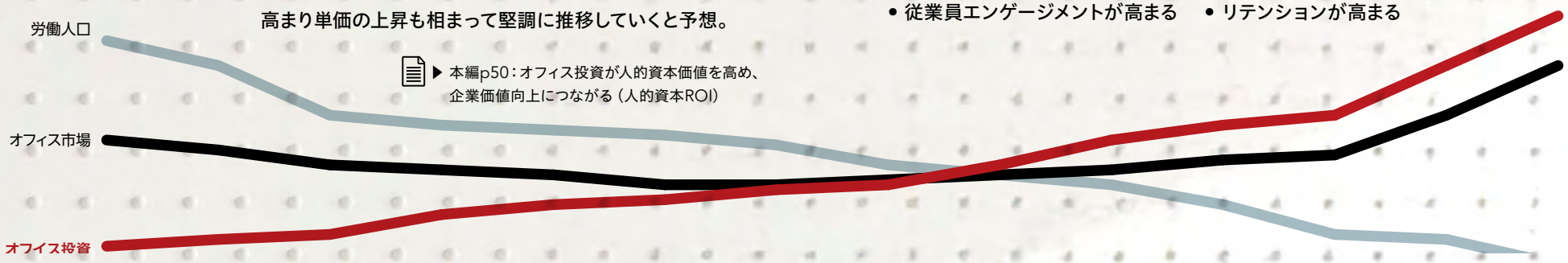
▶ 本編p50：オフィス投資が人的資本価値を高め、企業価値向上につながる（人的資本ROI）

企業の経営者層の意識

- 従業員の生産性が向上する
- 従業員エンゲージメントが高まる

従業員の意識

- ウェルビーイングが向上する
- リテンションが高まる



未来のビジネス環境を見据えたアイデア＆打ち手

現在 → 第1の柱におけるアイデア＆打ち手 → 第2の柱におけるアイデア＆打ち手

イトーキにどんな優位性があるの？

空間デザイン力

オフィス空間デザイン提案件数

3,000件（年間）

オフィス投資の具体的効果は？

リクルーティングに効果

インターンシップ応募率 改修前→改修後

+50%

顧客のどんな課題を解決できるの？

労働生産性向上へ寄与

エンゲージメントスコア スコア「誇り」

81.9%

オフィス投資はビル竣工時が多いのでは？

リニューアルをターゲット

リニューアルって小さい案件が多いのでは？

自社ビルをターゲット

リニューアルの案件で、自社ビルとテナントビルでは収益性の違いはあるの？

テナント＜自社ビル

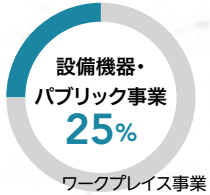
そうはいっても日本市場はシュリンクするのでは？

データビジネスに注力（Office3.0）

ITOKI OFFICE A/BI

イトーキにはオフィス家具に続く第2の柱となるビジネスはあるの？

設備機器・パブリック事業



President's message

トップメッセージ

AIと人の力で価値創造を革新し次なる成長へ挑む

Koji Minato
湊 宏司
代表取締役社長

「誇り」が成長を加速する

私は業績と同じくらい、社員のエンゲージメントスコア（ES）を重視しています。誇りを持って働く社員がいなければ、良い仕事も、良い成果も生まれないと信じているからです。2019年に40%まで落ち込んだESに対し、社長就任以来、全国でタウンホールミーティングを重ね、現場の声を起点とした改革を進めてきました。その結果、「イトーキで働くことに誇りを持っている」と答える社員は80%を超えています。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、全社イベント「FULL of ITOKI」です。全国のみならず、海外からも社員が集まり、コアバリューを軸に仕事への誇りや挑戦を語り合いました。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が、私の大事な役割のひとつです。

AIカンパニーへ

私は2026年年初、全社員に「イトーキはAIカンパニーになる」と発信しました。その前提となるのが、2025年度に実現した基幹システム（ERP）の刷新です。設計、調達、生産、販売、物流、会計のデータが一気通貫でつながり、意思決定に活用できる「AI-Ready」の状態になりました。すでに設計領域ではAIを活用し、検証業務の効率化を進めています。また、「Office3.0」ではデータ・センシングやAIを活用したサービス開発を進めており、2026年末にはAIエージェントのローンチも予定しています。イトーキが目指すのはAIそのものをつくる企業ではなく、AIを経営と事業の中心に据え、変革をリードする企業です。人を中心に据えながら、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。

次代を見据えたガバナンス

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。そのため2025年度から社内取締役と社外取締役を同数とし、財務やガバナンスに専門性を持つ人材を迎え、モニタリング機能を強化しました。また、企業価値を左右するテーマに取締役会が十分な時間を使う体制へと変革を進めています。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、公平性と透明性を高めています。サクセッションについても重要な経営課題と位置づけ、すでに後継候補者を選定しています。信頼される会社であり続けるために、次代を見据えたガバナンスの高度化を進めていきます。

次なる飛躍への準備は整った

2021～2023年は赤字からの脱却に取り組む「ホップ」、2024～2026年は利益成長の土台を築く「ステップ」の期間でした。そして2027～2029年は、いよいよ「ジャンプ」のステージです。構造改革によって飛躍への土台は整いました。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でなく、設備機器・パブリック事業にも広げていきます。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。企業価値の向上に向け、次の成長ステージへ挑戦していきます。

▶ トップメッセージ全文はこちら

▶ 日経CNBC「トップに聞く」

社員の共感と行動を起点に、ステークホルダーとの信頼関係を構築し、企業価値向上につなげる

Saeko Kawashima
川島 紗恵子
執行役員
コーポレート
コミュニケーション本部
本部長

CORE VALUE of ITOKI

共感と信頼が企業価値を支える

コーポレートコミュニケーションの役割は、単なる「情報伝達」機能ではありません。経営戦略を実現し、企業価値を高めるための重要な経営機能のひとつだと捉えています。

コーポレートコミュニケーション本部が目指しているのは、『明日の「働く」を、デザインする。』というイトーキの存在意義や戦略を、さまざまなステークホルダーのみなさまと共有し、共感と信頼を基盤とした企業価値向上につなげることです。

当社ではインターナルコミュニケーション、メディアコミュニケーション、IRを同一本部内に集約し、一貫したストーリーでシームレスに運用しています。社内にミッションや価値観が共有され、それらが社員の行動として表れる。その行動がお客さまへの価値提供やブランド体験となり、社外へ伝わる。そして、ブランドへの信頼や成長への期待が投資家や社会からの評価につながる。この循環を生み出し続けることこそ、コーポレートコミュニケーションの最終目標と考えています。

私は、この循環の中で育まれる共感や信頼、愛社精神の強さといった情緒や意識面の力強さを「エモーショナルキャピタル」という企業における重要な資本のひとつと捉えています。財務指標では測れなくても、企業に対する愛着や信頼は確実に積み上がり、中長期的な企業価値を支える力になります。

▶ CAPITALS：本編P05-06

行動変容は理解から実践段階へ

私たちは今、理念や経営戦略を「理解する段階」から、日々の行動として「実践する段階」へステップアップしようとしています。当社はこの数年で大きく変わりました。業績がV字回復し、「いい会社になった」と感じている社員は多いと思います。ただ、本当に大切なのはそこから先です。会社の変化を受け止めるだけでなく、それぞれが自分事として「いい会社」であり続けるための行動に移していかなければいけません。そのときに重要になるのがコアバリューです。単なるスローガンではなく、社員が判断に迷ったとき、「自分たちは何を大切にするのか」を示してくれる部門ごとの共通言語です。

インターナルコミュニケーションの真の目的は、社員の共感を醸成し、エンゲージメントを高め、行動変容を促し、組織変革を事業成果につなげることです。その原動力となるのがコアバリューです。一人ひとりが「自分に何ができるだろう」と考え、自ら行動することで、会社はさらに前へ進んでいきます。私は常に「あなたの番ですよ」という気持ちで、社員が一歩を踏み出すきっかけとなるインターナルコミュニケーション施策を心掛けています。

全部署でコアバリューを宣言

イトーキで働くことの意義を考える機会にしてほしいという思いから、全社員の半数を集めた「OUR ITOKI OUR STORY」を2024年に開催し、所属部署の紹介だけでなく、登壇する一人ひとりに「どのような想いを持ってチャレンジしているのか」を語ってもらいました。続く2025年には、「MY ITOKI MY STORY」をテーマに、「自分にとってのイトーキとは何か」「自分にとって働くとは何か」を見つめ直す取り組みを推進しました。

さらに、各部門が自分たちのコアバリューを定め、全社員の前で宣言する取り組みとして、2026年7月に「FULL of ITOKI」を開催しました。企画段階では“コアバリュー屋台”と呼んでいたこともあり、単なるお祭りのような発表会にならないかという不安もありましたが、実際にはどの部門も真剣そのものでした。自分たちの役割や存在意義と向き合い、何度も議論を重ねたコアバリューを披露していました。

例えば、エンジニアリング本部のブースでは「Anchor's pride」というコアバリューを掲げていました。最終工程を支える存在としての誇りと責任感が、その一言に凝縮されています。これまでは、変革の必要性を理解することと、自分事として行動することの間にまだギャップがありました。しかし今回のイベントを通して、各部門が理念や戦略を受け取るだけでなく、自ら解釈し、自分たちの言葉として表現する姿に、組織変革への確かな手応えを感じました。

こうした社内イベントの企画の一方で、PR・企業広告、IR、ショールーム運営などコーポレートコミュニケーション本部の仕事は多岐にわたります。ただ、「私たちの存在意義は何か」と問われたら、私はシンプルに「イトーキが好きな人を増やすこと」と答えています。ですから、コーポレートコミュニケーション本部のコアバリューも「コミュニケーションを設計するプロ集団としてステークホルダーに“愛されるイトーキ”を伝え続ける」としています。

インターナルコミュニケーションを企業価値に接続する

コアバリューが現場で実践されれば、提案力や顧客体験が向上し、新しい価値の創出や信頼関係の強化につながります。つまり、インターナルコミュニケーションは最終的にブランド構築そのものであり、「働くをデザインする企業」というブランドポジションの確立を支える重要な基盤となります。イトーキは単にオフィスをつくる会社ではなく、働く環境をデザインする、働く体験をデザインする、働く未来をデザインする企業として、ステークホルダーのみなさまから選ばれ続ける存在になりたいと思っています。

一方で、株主・投資家のみなさまの評価軸も変化しています。財務情報だけでなく、人的資本や企業文化、組織の強さといった未財務面にも注目が集まるようになりました。そのため、業績を伝えるだけでなく、「なぜイトーキは持続的な成長ができるのか」という企業価値創造ストーリーを示していく必要があります。社員の行動や企業文化、事業の価値がどのように成長へつながるのかを発信するとともに、「働くをデザインする企業」としての独自性を明確に示し、資本市場での企業価値向上につなげていきます。

ステークホルダーごとに関心や期待する価値は異なります。株主・投資家、メディア、顧客、社員、それぞれの視点に合わせてイトーキの価値を翻訳し、伝えていく。そして、その先で行動につながってこそ、コミュニケーションは価値を生み出します。株主・投資家であれば投資判断、メディアであれば情報発信、顧客であれば製品やサービスの選択。そうした行動を後押しし、イトーキへの共感や信頼を広げていきます。

こうした経緯から、次期中期経営計画では、コミュニケーションを「理解促進」から「行動変容と価値創造」へ進化させます。コアバリューの定着と体現、AI時代に対応した変革マインドの醸成、グループ全体への浸透と一体感の強化、ブランドストーリーの強化、人的資本価値の可視化と発信、そしてインターナル・エクスターナル・IRのさらなる統合的な運営。この6つを重点テーマとし、企業文化とブランド、企業価値を連動させるコミュニケーションモデルの構築を目指します。

イトーキの総合プロデューサーでありたい

当社には「正しい商道に徹して、悔いなき人生を送ろう」という創業の精神があります。私は、経営と社員、両方の声が集まる立場にいるからこそ、「商道」あるいは「社会の常識」という外部の判断軸を大切にしています。その上で、経営が描く未来、事業が生み出す価値、そして社員一人ひとりの挑戦をつなぎ合わせ、イトーキらしい魅力を社会に伝え、共感と信頼の輪を広げていく。その全体戦略を考え、形にしていくことが私の使命だと思っています。

私は、社員の行動が組織文化をつくり、ブランド価値となり、最終的に企業価値へと結実していく。その流れを生み出し続ける「イトーキの総合プロデューサー」であり続けたいと思っています。これからも「愛されるイトーキを伝え続ける」を実践しながら、イトーキの企業価値向上に貢献していきます。

明日の「働く」を、デザインする。

営業本部

営業（地方）

日本全国、各地域の“イトーキの顔”として地域のみなさまのしあわせを、ともに築き上げる

営業（首都圏）

イトーキの“ど真ん中”の営業部隊としてお客様のベストパートナーになる

スタッフ

セールスコーディネーターとして顧客志向×戦略企画×業務品質で営業活動を加速・創造する

商品開発本部

幅広い専門性をもったクリエイティブな集団として未来を実装する。

設備機器事業本部

Challenging Innovators

～一人ひとりが挑戦し続ける組織～として専門領域の“働く”と“未来”を切り拓く

エンジニアリング本部

バリューチェーンの“アンカー”として一致団

最高の価値をお客様に届けるため進化し続ける“プロフェッショナル集団”になる

人事総務本部

人・組織・経営をつなぎ、明日へと導くプロフェッショナルパートナーとして職場・制度・文化がつながり、挑戦し続ける“未来志向の会社”を創り出す

Web事業統括部

進化する「働く」と「学ぶ」に応えるデジタルイノベーターとしてお客様に感動のイトーキ体験をお届けし、選ばれ続ける存在になる。

国際本部

海外市場に挑み続ける開拓者としてITOKIを誰もが認めるグローバル企業にします。

As pioneers continually challenging the global market, we lead ITOKI to become a globally recognized company.

品質保証本部

高いレベルの安心と信頼を提供し続けるスペシャリストのチームとしてイトーキの“ファン”を創造し続けます。

経営企画本部

イトーキグループのヘッドコーチとして明日のその先の勝ち筋を見据え、伝え、繋ぎ、走る

DX本部

会社の未来を創る部門として安心・安全・安定なIT環境を提供し、新たな価値創出と業務効率化を推進する

ワークスタイルデザイン本部

コンサルティングセンター

Workstyle Design Firmとしてとしてオフィス・運用・マインドすべてをチューンナップし、次世代のワークスタイルを生み出し続ける

デザインセンター／ワークスタイルデザインラボ／デザイン管理室

Workstyle Design Firmとしてオーダーメイドのワークプレイスをデザインし続けることでその先の「働く」のトレンドを創造する

ソリューション事業開発本部

チーム「OFFICE 3.0」としてデータとAIで「働く」の世界標準をつくり、業界のビジネスモデルを変革する

コーポレートガバナンス本部

イトーキをリスクから守り、仕組みを整え、業務を正し、お客様の声を聴き、発展を支えるプロ集団として社員一人ひとりが安心して挑戦できる環境をつくる

コーポレートコミュニケーション本部

コミュニケーションを設計するプロ集団としてステークホルダーに“愛されるイトーキ”を伝え続ける

生産本部

生産再編PJ／生産統括部／生産DX統括部

次世代モノ作りへ導く各領域のプロフェッショナル集団として人、技術、ITインフラの土台を創ります

商品統括部／第2開発設計統括部

あらゆるジャンルの商品を開発・調達する部門としてお客様の笑顔のために価値を創り、つなぎ、タイムリーに届ける

関西工場／第1開発設計統括部

イトーキのマザー工場としてお客様の喜びとイトーキのプライドを作り出します

関東第1工場／関東第2工場

独自技術による差別化で、イトーキの信頼をモノづくりで支える工場として唯一無二の価値と感動を提供するために、技術力とチームワーク力を駆使し、個人と組織がともに成長しあう工場を実現する

中央研究所

10年後の世界線を引き続けるものとしてモデリングする

飛躍的な成長に向け、人的資本を磨き上げる

Yoshihito Yamamura
山村 善仁
代表取締役副社長
人事総務本部長

人的資本は価値創造と競争力の源泉

私は、人的資本経営とは経営戦略そのものだと考えています。当社は製造業ですが、お客さまに提供しているのは単なる製品ではありません。私たちは「働く環境」を創り、お客さまの生産性や創造性を高めています。そして、「イトーキにお願いしたい」と選ばれる理由も、最終的には社員一人ひとりの力にあります。

だからこそ、人的資本は価値創造と競争力の源泉です。企業の成長は人の成長なくして実現できません。人への投資こそが企業価値向上の原動力だと私は確信しています。

エンゲージメントの先にある行動変容と成果

近年、社員エンゲージメントは着実に向上してきました。しかし私は、エンゲージメントスコアそのものを目的にはしていません。スコアが上がったからといって、「よかった、ばんざい」で終わる話ではないからです。本当に重要なのは、その先です。

社員が自ら考え、自ら行動し、仲間と協働しながら成果を生み出していく。その原動力がエンゲージメントです。

仕事や組織を自分事として捉え、「自分は組織やチームに何を貢献できるか」を考える。その行動変容が個人と組織を成長させ、事業成果へとつながっていきます。

事業成果によって生まれた利益は、人材やIT・AI、設備への投資へ還元される。その投資が新たな成長とエンゲージメント向上を生み出していく。

私が目指しているのは、そんな「正のスパイラル」です。

個人から組織へ。新たな成長ステージへ

今回、各部門で「自部門のコアバリュー」を創り上げる取り組みを進めました。自分たちは何のために存在するのか。誰にどんな価値を届けるのか。その議論を重ねる中で対話が生まれ、組織の一体感が高まっていく。私は、エンゲージメントが次のステージに入ったと感じています。

AI時代の人的資本経営を進化させる

次期中期経営計画は飛躍を目指す「ジャンプ」のステージです。これまでの取り組みを成果へ結び付けるため、私は二つの課題を重要視しています。

一つ目は、AI時代に対応した人的資本経営です。AIを活用して生産性を高めるだけではだめで、AIを使いこなし、新たな価値を創造できる人材を育成してこそ、真の競争力につながると考えています。

二つ目は、人材データを活用した人材マネジメントの高度化です。一人ひとりの能力や可能性を最大限に引き出し、育成・配置・登用の精度を高めることで、人材価値の最大化を図ります。

また、設備機器事業や新たな成長領域を支えるプロフェッショナル人材の育成、次世代リーダーの育成も重要なテーマです。

会社は社員に挑戦と成長の機会を提供し、社員はその挑戦を通じて会社へ価値を還元する。私は、会社と社員は対等なパートナーであり、ともに切磋琢磨しながら成長する関係であってこそ、持続的な成長を実現できると信じています。

組織も変われるし、人も変われる

変革を進める一方で、変えてはいけないものもあります。

コアバリューを議論する中で、私たちは改めて企業理念「イトーキのわれら」を見つめ直し、1964年に制定された当時の姿へ原点回帰しました。

これは過去に戻るためではありません。未来に向かうために、変わらない価値を再確認するためです。

「旺盛な開拓精神」「創意工夫」「勤勉と努力」「皆で力を合わせること」「正しい商道」。これらは時代が変わっても揺らぐことのないイトーキのDNAです。

私たちは常に問い続けています。何を変え、何を守るのか。その答えを探すとき、立ち戻る場所が「イトーキのわれら」です。

私自身も、多くの出会いや経験を通じて成長してきました。だからこそ信じています。

「絶対に、人は変われる」。原点を大切にしながら変化を恐れず、人と組織の可能性を信じ続けること。それが、イトーキグループの次なる飛躍につながると確信しています。

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：本編P41-50　▶ 人的資本ROI：本編P50

井上 雅代
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 マーケティング部 部長

桐村 和海
営業本部 法人営業統括部 法人第三支店
チームリーダー

橋本 泉
経営企画本部 経営企画統括部
経営企画部 知的財産企画課 課長

松田 明子
経営企画本部 経営企画統括部
事業企画部 部長

岩野 有紀子
コーポレートコミュニケーション本部
ショールーム戦略企画室 室長

女性社員の力をイトーキの新たな成長力に

女性管理職比率は14%へ。着実に進む変化

松田 2022年に女性活躍推進コミュニティ「SPLi（サプリ）」が立ち上がり、社長の湊からも「女性はもっと活躍できる」というメッセージが発信されました。女性自身のキャリア意識が高まっただけでなく、周囲の期待も変わってきたと感じています。実際に女性管理職比率は中期経営計画で掲げた13%を前倒しで達成し、現在は14%を超えています。以前は管理職といえば男性が中心でしたが、今では女性管理職も身近な存在になり、女性がリーダーになることが自然に受け入れられるようになってきました。性別で仕事や役割を分ける意識自体が減り、女性にとっては活躍の機会そのものが広がっていると感じています。

営業現場には、まだ乗り越えるべき課題がある

桐村 一方で、営業という職種に限ると、女性活躍はまだ発展途上です。営業部門の女性管理職やリーダーは依然として少なく、ロールモデルも限られています。営業は顧客接点のフロントを担うため、土日の現場対応や休日の電話対応も少なくありません。こうした働き方の中で、結婚や出産、育児とキャリアの両立に不安を感じる人もいます。実際に30代以降で営業を離れる女性も多く、将来の管理職候補層が薄くなってしまうことは大きな課題だと感じています。だからこそ、「営業でもキャリアを築ける」と思えるような、長く働き続けられる環境づくりが重要だと考えています。

制度整備と意識改革の両輪で支える

岩野 会社では育児や介護を支援する制度の充実が進み、家事・育児支援サービスの活用支援なども始まっています。以前に比べると、働きやすい環境は確実に整ってきました。ただ、本当に重要なのは男性の家事・育児参加だと思います。女性だけが制約を抱えるのではなく、男女ともに家庭と仕事を両立できる環境づくりが必要です。そのためには制度だけでなく、働き方に対する意識改革も欠かせません。

管理職を目指す女性はまだ3割。それでも変化は始まっている

井上 管理職や専門職を目指したいという人は、男性が約7割に対して女性は約3割です。背景にはライフイベントへの不安や、「自分が管理職になるイメージが持てない」という思い込みもあるのではないでしょうか。だからこそ、経営層だけでなく、身近なリーダーや先輩の存在が重要だと思っています。「自分にもできるかもしれない」と思えるきっかけを増やしていくことが必要だと感じています。

松田 全員が管理職になる必要はありませんが、本来挑戦できる力を持っている人が、自信のなさや思い込みで、選択肢を狭めてしまうのはもったいないことです。多様なキャリアを知り、自分で選べる環境をつくることが大切だと思います。

SPLiが目指すのは、一人ひとりの自己実現

橋本 私も管理職になることだけが女性活躍ではないと思っています。管理職を目指す人がいる一方で、専門性を高めたい人もいれば、サポート業務が向いている人もいます。適性に応じて一人ひとりが自分らしいキャリアや生き方を選べることが大切です。SPLiは人事制度ではなくコミュニティです。会社のバックアップを受けながら、多様なキャリアや価値観に触れ、自分らしい選択肢を見つける場でありたいと思っています。そして今後は、女性だけでなく、誰もが自己実現できる環境づくりにつなげていきたいですね。社員一人ひとりが自分の可能性を広げられることが、結果として組織全体の活力や企業価値の向上にもつながると考えています。

井上 私も同感です。SPLiは女性だけのための活動ではなく、誰もが自分らしく働き、成長できる環境を考える場だと思っています。その輪を社内外に広げていくことで、イトーキらしい働き方や自己実現のあり方を示していければと考えています。

▶ 女性活躍推進：本編P46
▶ 社内コミュニティ推進：本編P48

POSITIVE ENERGIZER

人と組織の可能性を最大化する ポジティブエナジャイザー

ポジティブエナジャイザーとは何か。それは、自らが前向きなエネルギーを発し、周囲の人々に良い影響を与えながら、組織全体の活力を高める存在です。単に明るい人や元気な人という意味ではありません。相手の可能性を信じ、挑戦を後押しし、困難な状況でも建設的な対話を生み出すことで、人や組織の成長を促す人材を指します。

当社は、このポジティブエナジャイザーの考え方を重視し、人材育成に力を入れています。企業が持続的に成長するためには、制度や仕組みだけでなく、人と人との関係性や組織文化が重要であると考えているからです。社員一人ひとりが前向きな影響を与え合う環境をつくることで、エンゲージメントの向上や生産性の向上につながると信じています。

また、当社はそのノウハウを、自社だけにとどめることなく、社外企業に対する研修や組織開発支援として提供しています。ぜひ、当社の研修を受講された企業の社長のみなさまのコメントをご覧ください。

▶ 経営戦略と融合した人材戦略：本編P41-50　▶ 人的資本ROI：本編P50

Daisuke Okajima
岡島 大介様
旭化成セラピューティクス株式会社
代表取締役社長

組織を変えるのは、人が生み出す前向きなエネルギー

ポジティブエナジャイザーの考え方に初めて触れた際、「組織の成果は戦略や制度だけでなく、人が周囲に与えるエネルギーによって大きく左右される」という点に強い共感を覚えました。私たちはこの考え方を組織文化の中核に据え、全国で月2回以上開催しているタウンホールに必ずポジティブエナジャイザー研修を組み込み、私自身が講師を務めています。熱意や前向きな姿勢は周囲に伝播し、チームの主体性や挑戦する風土を育みます。実際に、社員同士の対話が活発になり、組織全体に前向きなエネルギーが広がっていることを実感しています。今後も、一人ひとりが周囲を元気づける存在となり、より強く温かい組織づくりにつなげていきたいと考えています。また、ポジティブエナジャイザーは特別な一部の人だけが持つ資質ではなく、誰もが実践できる行動だと考えています。その輪をさらに広げていきたいと思います。

Noriyoshi Someya
染谷 哲義様
株式会社カンディハウス
代表取締役社長

人は、光を当てられることで更に輝き、その力が周囲へ伝播していく

今期、弊社は「人的資本に投資し、会社の価値創造に繋げる」ことを方針に掲げています。その実践を考える上で、貴社の「ポジティブエナジャイザー研修」は大きな気づきとなりました。研修中、「自社で思い浮かぶポジティブエナジャイザー」を問われ、周囲から名前が挙がった社員は、自分が周囲に与えている良い影響を改めて実感したように思います。その後、更に周囲を明るく巻き込み、前向きなエネルギーを生み出す姿が見られました。人は、光を当てられることで更に輝き、その力が周囲へ伝播していく。それを実感した貴重な研修でした。今後も人的資本への投資を進め、社員一人ひとりが輝き、互いに力を高め合う組織をつくっていきます。

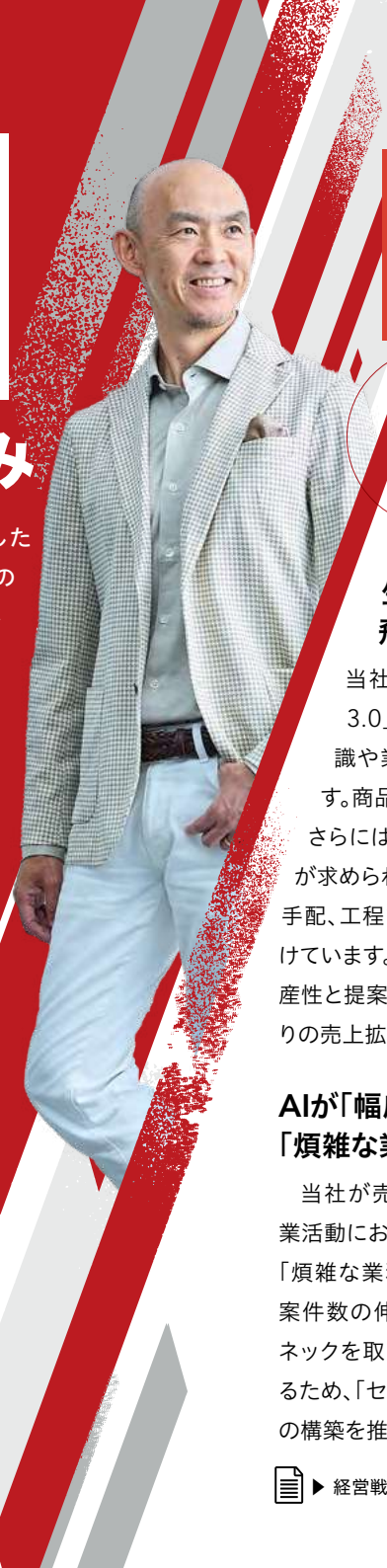
Miyoko Kimura
木村 美代子様
株式会社キングジム
代表取締役社長

企業の成長を支える最大の資産は「人」

湊社長からエンゲージメント向上施策についてお話を伺う中で、イトーキ様の「ポジティブエナジャイザー研修」を受講する機会をいただきました。研修で特に印象的だったのは、社員一人ひとりの弱みを補うのではなく、強みを見つけて伸ばすことが組織の活力につながるという考え方です。また、周囲に前向きな影響を与えるポジティブエナジャイザーの存在が、エンゲージメント向上に大きく寄与することを実感しました。私自身、企業の成長を支える最大の資産は「人」だと考えています。今後は、社員自らがポジティブな行動を実践し、社員一人ひとりが強みを発揮できる環境づくりを進めることで、組織全体の活力向上と持続的な成長、そして挑戦する組織風土の醸成につなげていきたいと考えています。

AI の取り組み

イトーキは、ERP刷新で整備したデータ基盤をもとに、AIを経営の中核に据えます。予測を基軸とした意思決定へ転換することで、商品サービス・営業・生産の各領域における変革を推進し、社内外の実践を循環させながら、新たな競争力の確立を目指します。これにより、需要変動への迅速な対応や在庫の最適化などを通じて、収益性および資本効率の向上を図ります。



AIエージェントによって「カスタマーサクセスマネージャー」へと進化する

営業 × AI

Ryoichi Morita
森田 良一
執行役員
営業本部 副本部長

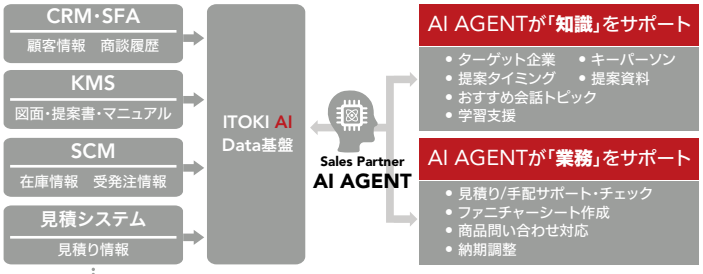
生産性と提案力を飛躍的に高める

当社の事業領域は「Office1.0、2.0、3.0」へと広がり、営業に求められる知識や業務は増加の一途をたどっています。商品知識に加え、空間設計や工事、IT、さらにはSaaSやIoTまで、複合的な提案力が求められる一方で、パーツ単位での見積や手配、工程管理といった煩雑な業務も増え続けています。そこで、AIの活用により、営業の生産性と提案力の向上を同時に実現し、1人当たりの売上拡大と収益成長を加速します。

AIが「幅広い知識」と「煩雑な業務」を支える

当社が売上・収益を伸ばしていく上で、営業活動における最大の課題は「幅広い知識」と「煩雑な業務」であり、営業1人当たりの処理案件数の伸びを制約しています。このボトルネックを取り除くとともに、提案力を引き上げるため、「セールスパートナーAIエージェント」の構築を推進します。

AIで営業生産性を向上させる



その実現に向けて、社内に蓄積された提案資料やナレッジ、マニュアルをAIデータ基盤として整備しています。これを使って、必要な情報にすぐアクセスできるだけでなく、将来的に業務そのものもAIが一部担えるようにしたいと考えています。

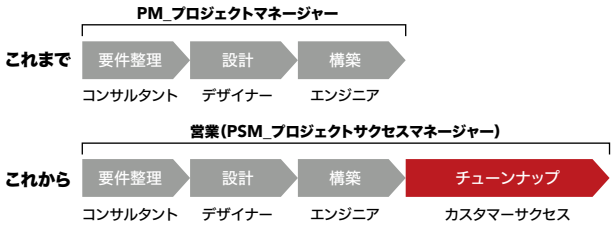
その入口として、まずは「SAGACITE」を作成しました。チャットで質問すれば、AIが最適な提案や参考資料を提示してくれます。自ら資料を探したり、上司や先輩に聞かずとも、各領域で専門知識や経験を有するメンバーのナレッジをベースにしており、質の高い回答を得られます。その結果、提案力の向上とお客さまへの対応の迅速化が図られ、営業としての信頼獲得にもつながります。加えて、資料探索の時間が削減されることで業務効率も向上し、営業活動に充てる時間を創出します。

販売担当から「カスタマーサクセスマネージャー」へ

AIによって業務負荷が軽減されれば、営業は本来担うべき価値創出に注力できます。これからのイトーキのビジネスモデルは「売って終わり」ではなく、運用フェーズにおいてデータを活用し、改善を続ける「チューンナップ」が重要となり、継続的な価値提供(ストック型サービス)へと進化します。オフィスの利用データをもとに、データドリブンで課題を分析し、継続的に価値を高めていく——こうした取り組みを通じて、当社は人的資本の最大化に貢献していきます。

その中で営業は、単なる販売担当ではなく、プロジェクトマネージャーをも超えて「カスタマーサクセスマネージャー」としてお客さまに寄り添う存在へと進化していきます。営業が高付加価値な領域に集中し、量の拡大と質の向上を両立するため、当社にとってAIは営業生産性と付加価値創出を同時に高める競争力の源泉となります。

ビジネス領域の拡大



▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略：本編P35-36

多角的なデータとAIで これまでにないオフィス ソリューションを確立する

OFFICE3.0 × AI

Hiroaki Fujita
藤田 浩彰
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
統括部長

データで進化するオフィスへ

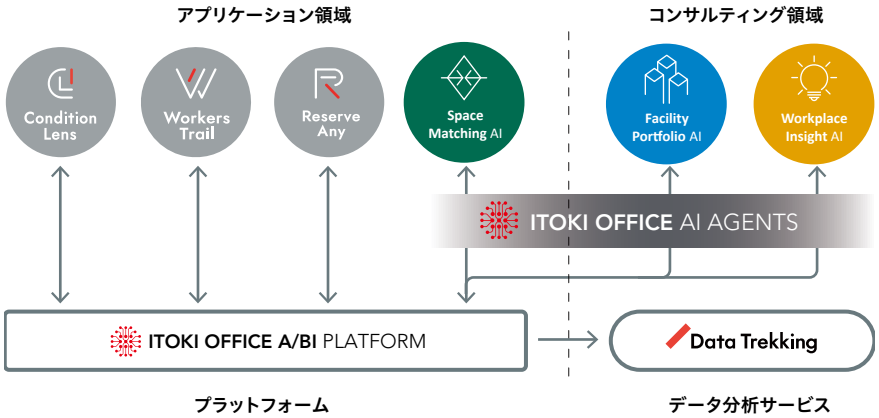
オフィスは「作ったら終わり」ではありません。働き方や人の動き、利用のされ方は、想像以上の速さで変化しています。しかし多くの企業では、依然としてオフィスは静的なものとして捉えられています。この前提を覆し、オフィスを“変化し続けるもの”として設計・運用していく必要があります。

そのきっかけになっているのが、お客さまの最大の関心事である人的資本です。人の行動、能力、モチベーション、成果—それらを高めていくためには、オフィスを多角的に捉え、データに基づいて最適化していくことが不可欠です。当社はデータとAIを用いて人的資本の状態を可視化し、最大化するOffice3.0を進化させていきます。

AIが多角的な分析を可能にする

人的資本に踏み込もうとすると分析は一気に複雑になります。「どの場所で」「どのような人が」「どんな活動を行い」「どのような成果や満足につながっているか」といった分析は、膨大で多角的なデータ解析が求められ、人手で扱いきれるものではありません。こうした複雑性こそが参入障壁となり、AIの活用が競争優位を生み出す領域でもあります。だからこそAIが重要な役割を果たします。

当社はすでに、Condition Lens、Workers Trail、Reserve Anyといったデータソリューションでそれぞれ高い評価を得ており、さらにそれらのデータを掛け合わせて分析するData Trekkingに注力しています。多様なデータを統合し、二次的・三次的に意味を引き出すことで、これまで見えなかったインサイトを導き出し、オフィスの利用効率改善や投資判断の高度化など、具体的な経営成果への貢献が期待されます。この高度な分析基盤の開発には、AIを便利な道具としてではなく“開発パートナー”とするAI駆動開発の考え方を基本に取り組んでいます。これにより、開発スピードと品質を両立し、顧客ニーズへの迅速な対応を実現しています。



オフィスの進化をリードする

OFFICE 3.0	オフィス 運用サポート	データ	Recurring
OFFICE 2.0	オフィス デザイン	スペース	One-time
OFFICE 1.0	オフィス ファニチャー	プロダクト	One-time

日本発で世界に通用する オフィスソリューションの確立

その一方で当社は、今後、3つのAIエージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」をローンチします。一つ目の「Facility Portfolio AI」は、最適な面積・席数・配置・コストを算出し、経営・戦略レベルの意思決定を支援します。二つ目の「Workplace Insight AI」は、図面、写真、アンケート、各種資料など多様な情報を一括で解析し、オフィスの課題抽出を支援します。そして三つ目の「Space Matching AI」は、リアルタイムに最適なスペースを見つけ出し、案内することで日常の利用体験を支えます。

これらは個別のツールではなく、戦略から運用までを一体でつなぐ統合ソリューションと位置づけ、従来のような単発のオフィス構築にとどまらず、継続的に価値を提供するストック型サービスへの転換を進めています。Office3.0の領域ではこれらのAIエージェント群により、オフィスのデジタル実装を促します。家具・空間設計といった物理領域とデータ・AIを一体で提供できる点は当社独自の強みであり、持続的な競争優位の源泉です。この強みを生かし、日本発で世界に通用するこれまでにないオフィスソリューションの確立を目指します。

▶ ITOKI OFFICE AI AGENTS：リリース イトーキ、3つのAIエージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を発表。業界初となる“AI経営モデル”へ転換

「中央コントロール構想」で サプライチェーンのものづくり 全体を最適化する

工場 × AI

Hiroshi Iwamaru
井和丸 宏
生産本部 生産DX統括部
統括部長

多品種少量生産に対応した ものづくりへの転換が必要

働き方やオフィス空間の高度化・多様化に伴い、オフィス家具は多品種少量化が急速に進展しています。製品点数は大きく増加し、機能面に加えて素材・色・形状に至るまで多様なバリエーションが求められるようになっています。こうした環境変化の下では、同一製品の大量生産によって効率化を図る従来モデルは限界を迎え、製造工程の複雑化が避けられない状況となっており、従来のやり方では生産効率の維持・向上が難しくなっています。

一方、当社の生産体制は、長年にわたり製品単位で分断され、各工場が独立的に運用されてきました。そのため、情報やノウハウの蓄積も個別最適にとどまり、全体最適の観点からの意思決定が難しい構造となっています。加えて、人手不足の進行により属人的な運用への依存が高まり、持続的な成長を阻害するリスクも顕在化しています。こうした課題を踏まえ、当社はものづくりの仕組みそのものを抜本的に変革する生産DXにおいて、AIをその変革を実現する重要な技術として位置づけています。

「中央コントロール構想」で 全体最適化

こうした構造的な課題に対し、当社は「中央コントロール構想」を中核に据えた改革を推進しています。これまで工場や事業ごとに分断されていた生産リソースや情報を統合し、グループ会社やサプライヤーを含めた全体最適でものづくりを行う仕組みの構築を目指し、生産効率の向上とリードタイム短縮を図ります。

具体的には、営業の受注を起点に、各工場の生産能力、在庫、工程進捗といった情報を一元的に把握し、データベースとAIによってこれらの連携と活用を高度化し、最適な生産配分や在庫管理の意思決定の質を高めていきます。さらに、開発と生産を有機的に結びつけることで、製品立ち上げの迅速化と設計変更への柔軟な対応を可能にし、市場ニーズへの即応力を高めていきます。

将来的には、AIエージェントが生産全体の最適化や調整を担う姿も見据え、ものづくりの在り方そのものを見直し、生産性と供給能力の向上を図っていきます。もっとも、家具製造には人手に依存する領域も多く、単純な自動化のみで生産性が向上するわけではありません。当社は、AIを“賢いパートナー”として位置づけ、誰もが高品質な製品づくりを実現できる体制の確立を図っていきます。

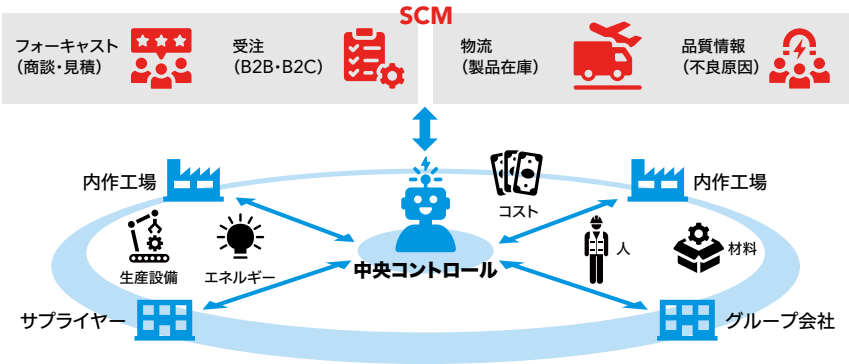
人とAIが互いに高め合う工場

AIは魔法ではありません。実践を通じて明らかになったのは、入力データの質がアウトプットの精度を大きく左右するという点です。AI活用を前提とした業務へ転換するためには、現場ごとに異なる記録やフォーマットを標準化し、AI同士が連携可能なデータの整備が不可欠です。こうした基盤整備の上で、AIは現場のさまざまな課題解決に寄与します。

例えば、危険兆候の検知によるゼロ災の実現に貢献し、技能面ではベテランの暗黙知を形式知として蓄積・共有することで、作業品質の平準化を支援します。当社は、人とAIが相互に補完し合いながら価値を高め、より良い製品を生み出し続ける工場の実現を通じて、中長期的な競争力強化を図っていきます。

中央コントロール構想【リソースの有効活用】

中央コントロールに全ての情報を集約し、ものづくり全体の最適なコントロールを行う



▶ 生産拠点・物流倉庫：本編P33　▶ 現場主導で挑む、生産DXへの道

クラウドERPに刷新し AIを中核としたデータドリブン経営にシフトする

経営 × AI

Takashi Takeuchi
竹内 尚志
常務執行役員
DX本部 本部長

ERP刷新はAI時代のスタート地点

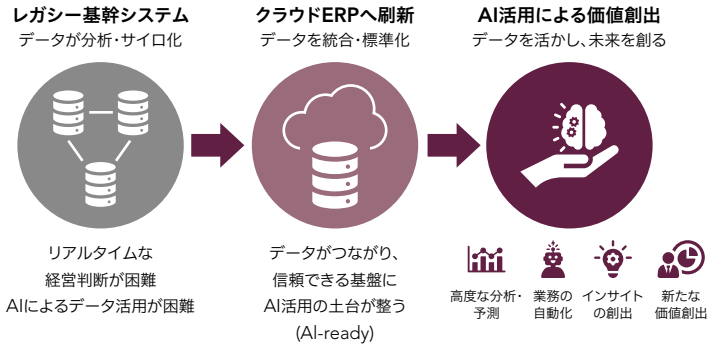
AIを経営の中核に据えるためには、データの土台を整えることが不可欠でした。そこで、老朽化したスクラッチ開発によるERP（基幹業務システム）をクラウドERPに刷新するとともに、散在していたデータを統合したことで、当社はAIを最大活用するためのスタートラインに到達しました。

当社のレガシー基幹システムは、長年にわたり営業・調達・生産・会計それぞれの領域でシステムが継ぎ足され、ブラックボックス化が進み、今どうなっているのかを即座に把握できないものになっていて、この状態のままでは、AI活用の実現は極めて困難でした。

ERPの刷新によって分断されていたデータは統合され、“Single Source of Truth”として使える状態になりました。あわせてマスタのクレンジングを徹底し、重複や未整備により分析を阻害していたデータを整理しました。ERPの刷新はゴールではなく、AI時代の出発点です。

なお、刷新初期には業務に混乱をきたす局面もありましたが、経営の強いコミットメントと現場の対応により、全社一体で新たな基盤への移行を実現しました。

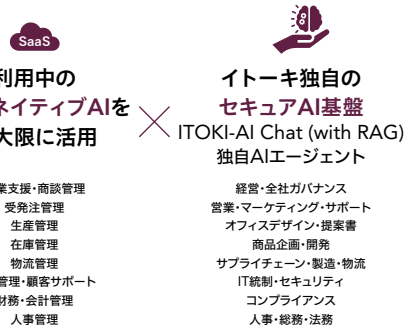
基盤刷新がAI活用を可能にする



「予測」を基軸にした経営への進化

経営とAIを結びつけて考えるとき、その中心にあるのは「予測」です。これまでの経営は過去実績の集計や分析を前提としてきましたが、AIにより、営業の受注見込みや生産計画、在庫、市場データを統合し、日々更新される将来の見通しに基づいた意思決定ができるようになります。これにより、需要変動への対応力向上や機会損失の低減を図ります。もちろん最終判断は人間が行いますが、その意思決定の精度とスピードは確実に変わり、重要な経営テーマであるほど予測の価値は大きくなります。現時点では、経営レベルでのAI活用は構築途上にありますが、データ基盤の整備により、その実現に向けた準備は整っています。

AI活用の2つの柱



その一方で当社は、自社オフィスでAIを活用した働き方改革を実践し、その成果をお客さまに提供し、さらにフィードバックを反映しています。この無限ループの中でも「予測」を基軸としたAIは実用レベルで進化し続けています。

AIを使わないこと自体がリスク

当社は今後、業務アプリに組み込まれた「SaaSネイティブAI」と、機密情報を扱える独自の「セキュアAI基盤」を二本柱に、AI活用を加速する方針です。これからの時代、AIを使わないこと自体が競争力の低下に直結します。そのため、AIの仕組みとリスクを正しく理解するリテラシー教育を全社員に徹底するとともに、成功事例を共有し、業務の中で自然にAIを使う文化の定着を急ピッチで進めています。すでに、AIの進化により、専門的な開発スキルがなくても業務アプリケーションやAIエージェントを構築できる環境が整いつつあります。当社では、こうした技術革新を踏まえ、現場が安全・安心にAIを活用できる基盤整備を進めています。今後は現場主導の変革を加速し、新たな価値創出につなげていきます。

▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略：本編P35-36

▶ リリース：イトーキ、AIを経営の中核に据え最高AI責任者「CAIO」を新設

OFFICE 3.0がもたらす未来
データとAIで、人が活躍する舞台を最適に整え続ける

Yoshiko Yagi
八木 佳子
常務執行役員
ソリューション事業開発本部長

オフィスは「作る時代」から「育てる時代」へ

コロナ禍を経て、オフィスづくりの前提は大きく変わりました。出社率も、オフィスで行う活動も企業によって大きく異なり、働き方そのものも短期間で変化する時代になっています。その結果、オフィスづくりの難易度は格段に高まりました。お客さまが実現したい働き方や抱える課題を深く理解しなければ、本当に価値のある提案はできません。

私は、こうした時代だからこそ、データに基づいて仮説を立て、検証と改善を繰り返していくことが重要だと考えています。オフィスは完成した瞬間がゴールではありません。これからのオフィスは「作るもの」ではなく、「育てるもの」だと思います。

データで見えなかった課題を可視化する

この考え方を形にしたのがOffice3.0です。例えば、「Workers Trail」はフリーアドレス環境でだれがどこにいるのかを可視化し、「Reserve Any」はAIを活用して会議室予約を最適化します。会議室を増やすのではなく、今ある空間をより有効に活用することで、新たな価値を生み出します。

こうした日々の運用データは、お客さまの働き方を理解するための重要な資産になります。「Data Trekking」では、オフィス利用データや社員の声を分析し、継続的な改善提案を行います。生産性向上の鍵も、組織活性化の課題も企業ごとに異なるため、私たちは画一的な答えを提示するのではなく、それぞれのお客さまに最適な改善を支援しています。

AI時代の「働く」のインフラをつくる

AIの進化によって、これから働き方はさらに大きく変わります。しかし、その変化を正確に予測できる人はいません。お客さま自身も、数年後にどのような働き方が主流になり、どのようなオフィスが必要になるのかを見通しにくい時代に入っています。私は、未来を予測することよりも、起きている変化を素早く捉え、その時々で最適な状態へ調整していくことが重要だと考えています。

現在は、複数拠点の利用状況を分析するAIや、オフィス計画を支援するAI、働く人の予約業務を支援するAIエージェントの開発を進めています。AIとデータを活用しながら、経営者やファシリティマネジャーの意思決定を支援し、変化に適応し続ける「働く」のインフラを構築します。そして、人がより創造的で本質的な仕事に集中できる環境を実現します。

「働く環境の意思決定」を変えたい

Office3.0は、お客さまの働く環境を継続的に進化させるための仕組みです。私たちの役割は、お客さまの働く環境を常に最適な状態に保ち続けることにあります。私が変えたいのは、「働く環境の意思決定」です。利用実態や組織の変化を継続的に把握できれば、オフィス投資はもっと確かなものになります。私は、お客さまが必要なものを必要なタイミングで見極め、確信を持ってオフィス投資できる世界をつくりたいと考えています。

オフィスづくりを一度きりのプロジェクトで終わらせるのではなく、データとAIを活用しながら継続的に改善を支援する。人が活躍する舞台を、いつも最適な状態に整え続ける。そのパートナーであり続けることが私たちの使命です。私は、それこそがOffice3.0を通じて実現したいイトーキの未来だと確信しています。

▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略：本編P35-36

▶ 受注実績：2025年12月期決算説明会資料P31

「売る営業」から「伴走する営業」へ
データドリブンな提案で
オフィス変革のパートナーに

Ichiro Washio
鷲尾 一郎
常務執行役員
営業本部長

オフィス市場は「量」から「質」の時代へ

労働人口の減少や人材獲得競争の激化を背景に、オフィスは単なる「働く場所」ではなく、人材の採用・定着やエンゲージメント向上を支える重要な経営資産として位置づけられるようになっています。また、働き方が多様化する中で、オフィスの価値も、家具や空間そのものから、体験価値や生産性の向上、組織活性化を実現する場へと変化しています。オフィス投資を通じて働き方を変革する流れは今後も続き、こうしたオフィス市場の「量から質へのシフト」を大きな成長機会と捉えています。

全国のお客さまに価値を届ける「地方×リニューアル×ワンストップ」

人的資本投資としてオフィスを見直す動きは、一部の大企業だけでなく、採用や定着に課題を抱える地方都市や中堅・中小企業に広がり、老朽化したオフィスをリニューアルし、「選ばれる職場をつくりたい」という相談が増えています。

こうした市場トレンドに対し、当社は「地方×リニューアル×ワンストップ」をキーワードとした営業戦略を推進しています。全国をカバーする営業体制と、企画・設計から施工、家具、設備、運用支援までをグループ内で一貫して担える体制を強みとし、お客さまの課題解決をワンストップで支援しています。

なかでもリニューアル市場は、景気変動の影響を受けにくく、お客さまとの長期的な関係を築きやすい領域です。また、ワンストップ体制の強みを発揮しやすい市場でもあり、拡大する需要を着実に取り込んでいきます。

全員がコンサルタントになる

オフィスは「作って終わり」ではなく、運用を通じて継続的に価値を高める時代へと移行しており、営業の役割も大きく変わりつつあります。営業は「全員がコンサルにならないといけない」と考えています。従来の商品説明型営業ではなく、お客さまの経営課題を理解し、経営視点で話ができる存在になる必要があります。

その鍵を握るのが、Office3.0を活用したデータドリブンな提案です。経験や勘に依存した提案とは違い、オフィスの利用状況や働き方の変化・成果をデータで把握し、その分析結果に基づいて改善提案を行います。すなわち、オフィスのチューンナップコンサルティング機能を備え、「空間×データ×運用」を組み合わせた統合提案を拡大していきます。

そのために、営業のAX(AI Transformation)も推進します。AIを単なる効率化ツールとしてではなく、営業活動を高度化する手段として活用します。情報収集や提案書作成の質を高め、営業がお客さまと向き合い、課題の抽出や解決により多くの時間を割ける形にしていきます。これにより、売り切り型の営業から、継続的な改善サイクルを支援する営業モデルへの進化を目指します。

「オフィス変革のプロ」としてお客さまのROI向上に貢献し続ける

当社の営業が目指すのは、商品や空間を「売る」営業ではなく、お客さまに伴走するパートナーです。オフィスづくりが終わってからが、本当のお付き合いの始まりだと考えています。そうした長期的な関係を実現するために、オフィスづくりから運用支援へ、フロー型からストック型へとビジネスモデルを進化させています。これからのイトーキは、独自のOffice3.0を強力な差別化基盤として、「オフィス変革のプロ」としてお客さまの経営課題や人的資本価値の向上に長期的にコミットし、ROI向上に貢献し続けます。

▶ オフィス市場の動向：本編P29
▶ 人的資本ROI：本編P50

新たな成長機会を取り込み イトーキの成長エンジンにする

Motoki Nakamura
中村 元紀
常務執行役員
設備機器事業本部長

第2の柱を超えて「大きな幹」へ

私は設備機器・パブリック事業を、ワークプレイス事業に次ぐ、単なる第2の柱とは考えていません。研究施設や物流施設、社会インフラ、防災・防護、文化財保護など、高度な専門性が求められる領域で、イトーキの成長をけん引するもう一つの「大きな幹」へ育てていきます。

私たちが掲げるのは、「専門領域の“働く”と“未来”を切り拓く」というビジョンです。物流を止めないこと、人々の命を守ること、文化財を次世代へ受け継ぐこと――私たちの事業は、社会課題の解決に直結しています。需要が伸びている中で、社員もそうした社会的価値に気づき、自分たちの仕事に誇りと自信を持ち始めています。その意識の変化こそが、次の成長を生み出す原動力になると考えています。

SASの成長を収益力向上につなげる

物流施設向け自動倉庫システム（SAS）は、冷凍環境下でも安定稼働する技術力や高速搬送性能など当社ならではの強みと実績を有し、人手不足や自動化ニーズの高まりを背景に、2028～2029年に向けた大型案件を数多く抱えています。もっとも、私は「売上が伸びれば良い」とは考えていません。SASは今後も需要の拡大が見込まれる事業ですが、利益率には改善の余地があります。これまでの設計・生産・システム構築のあり方を抜本的に見直し、売上だけでなく利益をしっかり生み出せる事業構造への改革を進めています。

一方、需要があっても作れなければ意味がありません。今後の成長を左右するのは、人材と生産力だと考えています。特にエンジニアや設計・開発人材の確保・育成は喫緊のテーマですが、ハノイ工科大学出身者をはじめとする若い人材が着実に育っています。生産設備や体制の強化を進めながら、拡大する需要を確実に取り込んでいきます。さらに、保守・メンテナンス事業の拡大やAIを活用した予知保全の展開を進め、設備の運用・保全まで支えるストック型収益モデルの確立を加速していきます。

特殊扉を次の成長エンジンに

こうした既存事業の成長に加え、次期中期経営計画の中核として位置づけているのが特殊扉事業です。原子力施設向け特殊扉で培ってきた技術と3,000基を超える実績を強みに、マルチ防災シェルター扉「BOUNCEBACK」の展開を本格化していきます。日本政府は2026年3月、緊急事態に備えたシェルター確保の基本方針を初めて策定しました。本格的な大規模シェルターが十分整備されていない日本では、今後、防護性能を高める設備への需要拡大が期待されます。そこでシェルター関連市場の立ち上がりを見据え、今年、専任営業チームを新設しました。

シェルターは有事や災害から人々の命を守る社会インフラです。その機能を支えるのが私たちの特殊扉です。日本で培った技術で世界の人々の命を守ることができる。こんなにすばらしいことはありません。すでに海外からも多くの問い合わせが寄せられています。

設備機器・パブリック事業をイトーキの成長を支える大きな幹へ

私自身、「オフィス事業に負けたくない」という想いがありますし、「イトーキといえばオフィス」というイメージを変えていきたいと思っています。社員からも「オフィス事業を超えたい」という声が自然と上がるようになりました。世界の人々の命を守る特殊扉をはじめ、設備機器・パブリック事業の技術はグローバルに展開できるポテンシャルを秘めています。人々の命や社会インフラを支える事業だからこそ、その成長を確かな企業価値向上につなげることが私の使命です。その責任を全うし、設備機器・パブリック事業をイトーキの成長を支える大きな幹へと育て上げていきます。

▶ 設備機器・パブリック事業：本編P31-32
▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：本編P37-40
▶ 物流自動化「SAS-R」業界トップクラスのスピードへの挑戦

経営戦略と一体で動く生産基盤を構築

Katsuya Matsuda
松田 勝也
執行役員
生産本部副本部長

経営戦略を実現する生産機能へ

生産本部の使命は、経営戦略と一体となって、品質・納期・コストといった顧客価値に直結する競争力を高めることです。オフィスが人的資本投資として捉えられるようになり、お客さまのニーズは多様化しています。それに伴い、生産現場にも高付加価値製品の多品種少量生産や短納期化がこれまで以上に求められるようになりました。こうした市場環境の変化に対応するため、商品企画、営業、調達、物流など関係部門との連携をさらに強化するとともに、生産技術の高度化やサプライチェーンの変革を進めています。

地道な改善と生産再編の両面でものづくりを強化

私は、日々の改善こそが生産競争力の原点だと捉えています。原価低減や生産性向上は、その積み重ねによって実現してきました。生産イノベーションもこうした現場の取り組みの延長線上にあります。しかしながら、近年は市場環境やお客さまニーズの変化のスピードが速く、現場改善だけでは対応しきれない課題も増えてきました。そこで、より抜本的な生産改革に取り組んでいます。具体的には、寝屋川工場の機能を滋賀工場に集約し、同時に組立専門工場を新設するなど、生産再編を進めています。また、ERP刷新を契機に、生産プロセスの標準化やデータによる生産・物流・調達の可視化にも取り組んでおり、当社の生産機能は着実に進化しています。

▶ 生産拠点・物流倉庫：本編P33

▶ 現場主導で挑む、生産DXへの道

複雑化する生産管理に向けデジタル化を加速

一方で、生産再編によって工場ごとの役割分担や最適生産が進むほど、生産計画や調達、物流を含めた全体管理が複雑になります。そのため、生産現場だけでなく、サプライチェーン全体を俯瞰した最適化がますます重要になっています。また、人手不足への対応に加え、個人に蓄積された技能やノウハウを可視化し、次世代へ継承していく仕組みづくりも重要な課題です。さらなる生産性向上にはAX（AI Transformation）も欠かせません。こうした課題意識のもと、生産現場のデジタル化とデータ基盤の整備を加速しています。

データドリブンな生産モデルを確立する

次期中期経営計画では、「生産DXによるスマートファクトリー化」と「生産再編」を二本柱として推進する方針です。生産再編は工場機能や生産ネットワークを最適化するハードの改革であり、生産DXはデータを活用して生産活動全体を可視化し、スマートファクトリーを実現するソフトの改革です。この両輪をしっかりと回し、経営戦略と連動した生産の競争力を高めていきます。

ただし、私たちが目指すスマートファクトリー化は、単なる自動化や無人化ではありません。熟練者の技術や現場ノウハウを持つ人材とデジタル技術を融合させ、人と設備、あるいは工場同士が最適に連携する生産の姿です。さらにその先には、工場自らがデータに基づいて判断する「自律的に考える工場」へと進化し、工場そのものがフィジカルAIとして機能する世界も見据えています。もっとも、そうした未来も一足飛びに実現するものではありません。創業以来受け継がれてきたものづくりの精神を大切にしながら、新たな技術を積極的に取り入れ、次世代へより高度な生産基盤を引き継いでいくことが私の責任です。地道な改善活動を継続しながら、まずは生産再編による強靭な生産体制づくりと、生産DXによる「データドリブンな生産モデル」の確立に注力します。

各セクションのキーマンが語る長期ビジョン

イトーキは、ミッション『明日の「働く」を、デザインする。』を成長戦略の起点に、持続的な企業価値向上を目指しています。その実現には、戦略や仕組みだけでなく、それを担う経営人材の思想と意志が不可欠です。本ページでは、各セクションのキーマンが、それぞれの立場から見据えるイトーキの長期ビジョンを語ります。

樋口 聰一郎
取締役執行役員
CG本部長

企業理念に掲げる“正しい商道”にこだわり、徹底する

イトーキを社会に誇れる会社とし、“正しい商道”に徹する文化をグループ全体に根付かせることが私の役割です。そのために、ガバナンスの強化を進め、社員一人ひとりが安心して働ける環境を整えるとともに、困難な局面においても対話を重ねながら、真摯に課題と向き合い続けます。

香山 幸子
執行役員
WSD本部長

多様な専門力を結び、「働く」の未来を切り拓く

単にオフィスをつくるのではなく、多様な専門性を結集し、企業の文化や価値観に寄り添いながら、空間・運用・体験を統合的に設計していきます。そして、空間を超えて、人と人、人と組織の可能性が響き合う「明日の働く」を実現するプラットフォームへ進化し続けます。

川島 紗恵子
執行役員
CC本部長

一人ひとりの挑戦が企業価値を高める会社へ

誰かの挑戦が、仲間の次の挑戦を生む姿を見てきました。社員の自己実現と社会への貢献が結びつき、多様なステークホルダーと共に成長する好循環を生む会社へ。そのために私も対話を経営に生かす変革に挑戦します。

森田 良一
執行役員
営業副本部長

未来の「働く」を支える「必要不可欠」な会社

未来の「働く」がどう変わっていくか予測しにくい時代ですが、とにかく失敗を恐れず変化を先取りし、私たちにしかできない独自の価値を創り出し、社会にとってなくてはならない会社にしたいと考えています。

藤城 修二
人事総務本部
人事統括部長

挑戦する人が未来を変える会社にしたい

「明日の“働く”」をデザインする私たちの仕事は、お客さまの未来だけでなく、私たち自身の未来も育てています。一人ひとりが挑戦し成長できる環境を、仲間とともに。それがイトーキで働く魅力だと感じています。

横溝 信彦
執行役員
エンジニアリング副本部長

日本を代表するエクセレントカンパニーへイトーキを成長させる

その道程は長く険しいですが、全身全霊を懸け挑戦するに値するテーマと考えます。
現管掌範囲のエンジニアリング機能は事業の基礎体力と同義であり、その強化は飛躍的な成長に不可欠と確信しています。

内田 智之
執行役員
(株)ダルトン

グループに新たな成長曲線を描く存在となる

オフィスに加え、研究やモノづくりの場を新たな価値創造の柱とし、イトーキグループの未来を支える事業基盤を築きたい。その実現に向け、ダルトンを次代の成長を担う事業へ進化させていく。

136年の歴史ある会社の資産を受け継ぎ、次の100年の「働く」をデザインする会社基盤をつくる

AIが働き方を大きく変え、一寸先さえも予測できない時代ですが、働くことの不変の価値は、人と人が成長し合い、お互いに高め合うこと。その中での自分の使命は、その価値を持続的に生み出せる会社基盤を整備すること。
諸先輩方が築き上げてきた大切な資産を次世代につなぎ、これから100年先、「働く」をデザインしつづけます。

寺西 誠
人事総務本部
総務統括部
統括部長

佐々部 憲二
営業本部
法人営業統括部
統括部長

お客さまのベストパートナーへ。挑戦の先頭に立ち、価値を創る

法人営業統括は、エンタープライズ企業アカウント部門としての責任を果たし、会社施策を牽引するトップランナーとして、お客さまとともに成長し、イトーキの未来と企業価値向上に貢献します。

駒川 堅一
営業本部 セールス
ディベロップメント
統括部 統括部長

営業力でお客さまや業界をつなぎ、新たな価値を生み出せる会社を目指します

AI活用が進む時代だからこそ人の力を最大限に引き出し、人を育てながら成果を生み続ける組織づくりを先頭に立って推進します。

「明日の働く」をデザインし、社会を動かす

人と社会の生産性を高める価値創造企業として認知され、さまざまな社会課題解決に呼ばれる企業になりたいですね。そのために、多くのお客さまにイトーキのサービスを提供し、イトーキファンをたくさん増やしたいですね。

都丸 政彦
営業本部
東京支社長

藤田 浩彰
SL事業開発本部
SL開発統括部
統括部長

オフィスにデータとAIを掛け合わせて、世界で戦うソリューション企業になりたい

物販や工事などのフロー型から、顧客と共に価値を育てるストック型のビジネスモデルへと変革するために、先頭に立って走り続けます。

お客さまに選ばれ続けるモノづくりのプロフェッショナル集団へ

仲間と挑戦を重ねながら技術力・専門性を高め、商品とモノづくりを進化させ、社会に貢献する新しい価値を生み出します！

永山 一基
生産本部
プロジェクト推進部長

鈴木 美波子
設備機器事業本部
企画管理統括部
統括部長

強靭な組織基盤を築き、事業経営と現場をつなぎます

ビジネスの成長と収益力向上を牽引し、設備機器・パブリック事業の持続的な発展と競争力強化に貢献します。

特許技術を基盤としたイノベーションで、社会の変化を価値へと転換します

物流、エネルギー、防災、情報、文化、教育などの社会インフラを支え、持続可能な豊かさの実現に貢献していきます。

平本 淳
設備機器事業本部
設備機器営業統括部
副統括部長

松田 明子
経営企画本部
経営企画統括部
事業企画部長

デザインとテクノロジーの力で、人が「能力を発揮できる環境」をつくる会社に

お客さまから「選ばれ続ける」ために、明日のその先を見据えながら、事業をつなぎ、挑戦を支える基盤づくりと未来への投資を着実に進めていきます。

OFFICE 1.0-2.0

イトーキのものづくり

Yoko Okamoto
岡本 洋子
商品開発本部 プロダクト開発統括部
商品企画部 第2企画室
商品企画チーム

Fumie Shibata
柴田 文江様
プロダクトデザイナー
多摩美術大学美術学部
統合デザイン学科教授

Takeshi Yokoyama
横山 剛士
生産本部 第1開発設計統括部
第1開発設計部
チェア第2開発設計室

「シンプルに、アクセプタブルに」
――空間に寄り添うデザイン思想

デザインスタジオエス
柴田文江様

SHIGAチェアの開発を通じて改めて感じたのは、イトーキのものづくりの奥深さです。滋賀工場を訪れると、設計、製造、開発が部門の垣根を越えて議論を重ね、一つの品質をつくり上げていました。その姿は単なるオフィス家具メーカーではなく、デザインと技術を高いレベルで融合するメーカーそのものだと感じています。

今回目指したのは、オフィスチェア単体のデザインではありません。オフィスという空間全体の中で自然に調和し、人や場の価値を高める存在です。働く場所が多様化する時代においては、オフィス家具そのものではなく空間体験から発想することがますます重要になります。SHIGAチェアは、その考え方を形にしたプロジェクトでした。

また、シンプルなデザインほど高度な技術が求められます。余計なものを削ぎ落としながら快適性や品質を維持するためには、見えない部分に多くの工夫と技術が必要です。イトーキには、そうした挑戦に応える技術力と、それを実現する製造現場の力があると感じています。

体験価値から考える、これからのオフィスづくり

商品開発本部
岡本洋子

SHIGAチェアの出発点は、「どのような椅子をつくるか」ではなく、「これからのオフィスでどのような体験を提供するか」という問いでした。これは、当社が従来の家具づくりの領域から、空間価値を創造する領域へと進化していることを象徴しています。

当社は長年、オフィス家具メーカーとして品質や機能を追求してきました。そのものづくりの基盤があるからこそ、近年は空間全体を捉えた提案へと発想を広げています。SHIGAチェアでも機能の追加だけを目的とするのではなく、本当に必要な価値は何かを問い続けながら開発を進めました。

特に重要だったのがCMF（Color・Material・Finish）の考え方です。企画段階からデザイン部門が参画し、色や素材、仕上げを含めて空間全体の質を高める視点で検討を重ねました。これは製品開発と空間設計を分けて考えるのではなく、一体で価値を創出するイトーキらしいアプローチです。

SHIGAチェアは、その結果として生まれた一つのプロダクトです。しかし本質は椅子そのものではありません。ものづくりの力を基盤に、空間づくりへ価値を拡張していくイトーキのDNAを体現した存在だと考えています。

見せない技術が支える、イトーキ品質

生産本部
横山 剛士

SHIGAチェアの開発で目指したのは、空間に自然に溶け込むデザインと、長年培ってきた快適性・品質基準の両立でした。しかし、機能を主張せずに快適性を実現することは容易ではありません。むしろ、見せないからこそ高い技術が必要になります。

今回の開発では、従来の延長線上ではなくゼロベースで設計を見直し、CE（Concurrent Engineering）の考え方のもと、企画・設計・製造が初期段階から一体となって開発を進めました。こうした組織横断型の開発体制そのものが、当社の競争力の源泉だと考えています。

滋賀工場には「できないと言わない」という文化があります。まずは「どうすればできるか」を考え、挑戦する。その積み重ねが、オフィス家具メーカーとして培ってきたイトーキの技術力を支えています。背もたれ内部の構造をはじめ、利用者の目に触れない部分まで妥協しないものづくりが、品質への信頼につながっています。

イトーキのDNAは、デザインか技術かのどちらかではありません。両者を高い次元で融合しながら、人が働く空間全体の価値向上を追求することです。SHIGAチェアは、その考え方を象徴する一つの成果であり、Office1.0で培ったものづくりの力が、Office2.0の空間価値創造へと進化していることを示しています。

▶ SHIGA開発の裏側・前編
▶ SHIGA開発の裏側・後編

LAB-WORK INTEGRATORへ 新しいLab市場を創出する

Tadashi Sawada
澤田 正
株式会社ダルトン
代表取締役社長

会社のカタチを変える

私がダルトンの社長に就任して以来、この一年半で徹底してきたのは、「会社のカタチを変える」ことです。目先の改善にとどまるものではありません。ダルトンが持つ技術力や顧客基盤を、次の成長につながる力へ変えていく。その覚悟で改革に取り組んできました。

その出発点として、ダルトンだけでなく連結子会社も含めて70回を超えるタウンホールミーティングを実施しました。社員の声に直接耳を傾ける中で、30数項目に及ぶ課題や要望が見えてきました。業績は好調に推移していますが、社員のエンゲージメントはまだまだ高めていく必要があります。そのため、人事制度改革や専門職制度の充実、社員教育の強化など、社員が成長とやりがいを実感できる環境づくりを進めています。

▶ ダルトンHP

研究所の「働き方」まで提案

改革の手応えは、すでに商談という形で表れ始めています。特に大きな成果を感じているのが、研究所の設計デザインやコンサルティング提案の領域です。イトーキからデザイン人材を迎え、従来の設計部隊やプロジェクト推進部隊と一体となって取り組んだことで、研究施設そのものだけでなく、そこで働く研究者の働き方まで含めた提案ができるようになりました。これは私の想像以上の成果でした。設計コンサルティングから始まった案件が大型商談へと発展し、改革の手応えを実感しています。

私たちは長年、研究施設をつくる会社として事業を展開してきました。しかし私たちが目指しているのは、その先の姿です。研究所そのものだけでなく、そこで働く研究者の働き方まで提案する。研究所の移転から空間設計、デザイン、施工までを総合的に支援する「LAB-WORK INTEGRATOR」への変革を加速させています。

2026年10月末には、本社兼ショールームを豊洲へ移転します。新本社は単なるオフィスではありません。研究者の新しい働き方や研究環境を体現し、お客さまに体感いただく価値創出の場にしていきます。

イトーキとのシナジーで新たな領域へ

空間設計・デザイン、エンジニアリング、施工といった領域でイトーキとの連携が進み、営業だけではなく実行体制まで含めたシナジーが生まれています。

かつてはリソース不足から、大型案件や研究所の移転業務を断らざるを得ない場面もありました。しかし今は違います。この体制が整ったことで、ダルトン単体では踏み込めなかった領域にも挑戦できるようになりました。

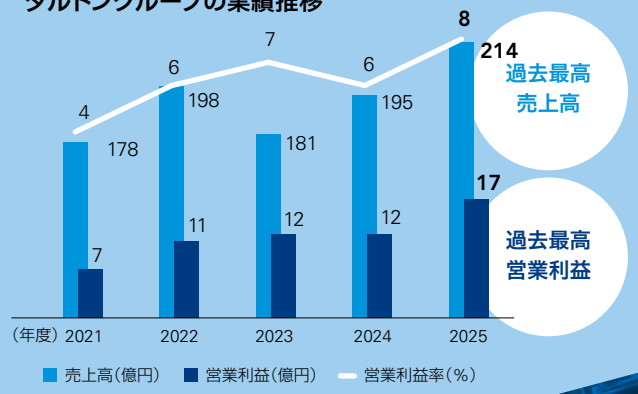
一方で、LAB2.0、LAB3.0の領域をさらに広げていくためには、技術者の確保と育成が欠かせません。現在は技術者を中心に採用活動を強化し、将来の成長を支える人材基盤づくりを進めています。

ダルトン、ダントツ、いちばん

私が社員に繰り返し伝えている言葉があります。それは「挑戦なきところに成長なし」「先ずはやってみよう」です。ダルトンには長い歴史と確かな技術があります。だからこそ、失敗を恐れず挑戦する風土を根付かせたいと考えています。失敗もあるでしょう。しかし挑戦しなければ、新しい成果も成長も生まれません。研究施設をつくる会社から、研究開発の未来を支える企業へ。その変革を実現するのは、まさに社員一人ひとりの挑戦です。

私たちが目指すのは、「創造の、共創へ。」の元に研究者の働き方や研究開発の現場に新たな価値を生み出し、お客さまから真っ先に相談されるパートナーになることです。その挑戦の先に、「ダルトン、ダントツ、いちばん」があります。改革はまだ道半ばですが、挑戦を続ける限り、ダルトンは大きく飛躍できると信じています。

ダルトングループの業績推移



LAB 3.0
働き方ベースの研究施設DX事業

Data Trekking for Lab
オフィス内のセンシングデータ（人の位置情報や行動データ）を活用し、アジャイルなオフィス環境と運用を伴走型で支援するコンサルティングサービス

Lab Asset Finder（仮称）
ラボ内の分析機器などの位置情報や属性情報をRFIDを利用して管理するシステム。研究所移転時の段階管理、固定資産棚卸、メンテナンス時期の管理などに活用

Lab Control System（仮称）
ラボ環境の「視覚化・最適化」を実現するデータ統合管理プラットフォーム

Lab Archive（仮称）
ラボの知的資産を「可視化」する、閲覧型デジタルナレッジシステム

LAB 2.0
空間ベースのソリューション提案事業

LAB 1.0
プロダクトベースの商品販売事業

ラボシステムの新ブランド「MAGBIT（マグビット）」

局所排気装置「ドラフトチャンバー」

半導体洗浄装置

粉体機械製品

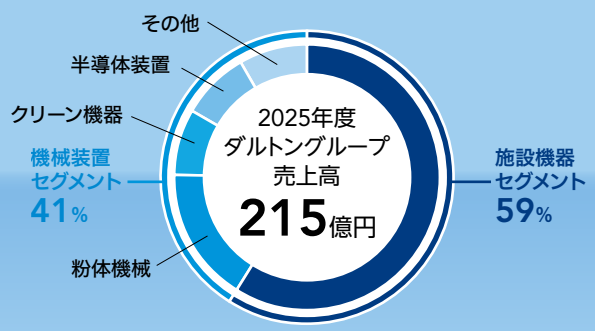
研究施設事業
知的創造空間としてのラボづくり
理想のラボ実現に向けたコンセプト企画からコスト最適化までの全プロジェクトをコンサルティングし、グローバルレベルのラボを実現します。

粉体機械事業
粉粒体加工の生産システム構築
粉の性質を熟知したプロフェッショナルが、品質と安定性を備えたプラントを設計。プロセス全般にわたる課題に最適なソリューションを提供します。

クリーン機器事業
安全と品質を生み出す作業空間づくり
オペレーターと取扱物質、どちらにもやさしい作業空間の構築を、長年培った技術力で実現します。製作前のモックアップでベストな仕様を徹底的に追求し、真に求められる作業環境をお客さまと共に創り出します。

半導体製造装置事業
ビジネスに適応する装置カスタマイズ
ウエハーや用途に応じた半導体製造装置を一品一様に製作し、装置選定から導入まで全面的にサポートし、理想の開発・生産体制を実現します。

ダルトンにおける事業別構成比



▶ ラボ市場規模：2025年12月期決算説明会資料P50
▶ LAB1.0/2.0/3.0：2025年12月期決算説明会資料P44-55
▶ 2027-2028ダルトン商談の状況：2026年12月期第2四半期（中間期）決算説明会資料P27-28

共創が生み出す、新たな循環価値

Econifa UPCYCLEは、製造過程で生まれる副産物や未利用資源に新たな価値を与え、家具や内装材として再生・活用するサステナブルデザインソリューションです。企業や自治体など多様なパートナーとの共創を通じて、それぞれの事業や地域に宿るストーリーを空間に可視化し、働く人や訪れる人の共感やエンゲージメントを高める新たな空間価値を創出しています。

▶Econifa UPCYCLE
▶ アップサイクル：本編P73

株式会社
セブン-イレブン・ジャパン

Econifa
UPCYCLE

ITOKI

KAMOI

TOYOTA

ITOKI

Shiro Nitanai
似内 志朗
社外取締役

SUSTAINABILITY

サステナビリティ

マテリアリティである「働く人の幸福」と「企業価値の向上」を同じエンジンで実現する

本業そのものがサステナビリティ

私はサステナビリティを、環境課題(E)と社会課題(S)、さらにそれぞれの「守り(企業価値毀損リスクへの対応)」と「攻め(企業価値創出のための事業機会拡大)」という4つの視点で捉えています。守りの取り組みは企業として果たすべき責任ですが、企業の個性や成長力が表れるのは攻めのサステナビリティです。その意味で、当社は極めて恵まれたポジションにあります。なぜなら、働く環境を提案し、人のエンゲージメントやウェルビーイング、生産性や創造性を高めることが、そのまま事業になっているからです。マテリアリティである「働く人の幸福」という社会的価値の創出と、企業の成長が直結している点に、イトーキの大きな特徴があります。

オフィスは人の力を引き出す装置

人的資本投資の本質は、働く人の力を最大限に発揮できる環境を整えることにあります。私はワークプレイスを「人の力を引き出す装置」だと考えています。働く環境が変われば、人の意識や行動、さらには組織文化までも変わります。だからこそ、オフィス投資は単なるコストではなく、人と組織の可能性を高めるための人的資本投資と言えます。

コロナ禍を経て、「オフィスとは何か」「働くとは何か」が改めて問われるようになり、人手不足が深刻化する中で、ワークプレイスの重要性はますます高まっています。当社は自ら働く環境の変革に取り組み、その知見を顧客企業に還元することで、社会課題の解決と事業成長が好循環を生むビジネスモデルを構築しています。

働く人の幸福が企業価値を高める

人は人生の多くの時間を仕事に費やします。私は、働く時間が充実していなければ、本当の意味での幸福は実現しにくいと考えています。「努力は夢中にはかなわない」という言葉がありますが、働く人がいきいきと力を発揮し、仕事に前向きに取り組める環境こそが、エンゲージメントや生産性、創造性を高める土台になります。人と組織の可能性を引き出し、企業の成長と働く人の幸福を両立する。私はそこに、『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションの本質があると思います。

社会課題と事業成長を一体で捉える

私が2020年に社外取締役に就任した当時は、コロナ禍の影響もあり、オフィスの将来を悲観的に見る声が少なくありませんでした。しかし私は、人の力を引き出す場としてのオフィスの価値はむしろ高まると考えていました。実際、その後のイトーキは、社会課題の解決と事業成長の両立を着実に実現しています。

環境面でも、当社は先進的な取り組みを進めています。私はこれからの空間づくりにおいて、新しく作るだけでなく、既存の資産を活かしながら価値を高めることが、ますます重要になると考えています。サーキュラーエコノミーへの移行が進む中、副産物や未利用資源を再生・活用する「Econifa UPCYCLE」のような取り組みは、その象徴的な事例です。先んじて挑戦を続けることは、環境課題の解決だけでなく、将来の競争力にもつながると評価しています。

私が重視しているのは、社会的価値と経済的価値を別々に考えないことです。CSV(Creating Shared Value)、すなわち共有価値の創造こそサステナビリティの原点です。働く人の幸福と企業価値の向上を同じエンジンで実現する。これこそが、イトーキらしい価値創造のあり方だと思います。社外取締役として、その考えが経営の中でしっかりと受け継がれ、実践されるよう力を尽くしていきます。

▶ マテリアリティ:本編P07

GOVERNANCE

ガバナンス

2026年はガバナンスのターニングポイント

Soichiro Higuchi
樋口 聰一郎
取締役執行役員
コーポレートガバナンス本部長

実効性のあるガバナンス

当社にとって、2026年はガバナンスのターニングポイントです。経営体制を社長の湊に一本化するとともに、指名・報酬委員会を設置しました。加えて、単体業績のV字回復を踏まえ、連結経営の最適化に向けたグループガバナンスの強化も進めています。ただし、「仏作って魂入れず」では意味がありません。形式的な対応にとどまらず、ガバナンスが実際に機能し、経営の質を高めることが重要だと認識しています。特定したマテリアリティと真摯に向き合い、中期経営計画を着実に遂行し、ステークホルダーのみなさまの期待に応える仕組みを機能させることが、ガバナンスの本質だと考えています。

経営のスピードと健全な牽制を両立

新たな経営体制のもと、意思決定のスピードはこれまで以上に高まっています。また、現場に近いところで機動的に判断できるよう、執行への権限委譲も進めています。一方で、権限委譲を進めるほど、取締役会による監督機能の重要性は高まります。取締役会には執行状況を適切に把握し、多様な議論や助言を通じて経営の質を高める役割が求められます。さらに、経営トップに権限が集約されるからこそ、牽制機能も欠かせません。湊自身も、自らが知らず知らずのうちに暴走しないようにしてほしいと話しています。社外取締役をはじめ、他の取締役が率直に意見を述べ、必要な異論を唱える。こうした健全な緊張関係のもと、取締役会を率直かつ建設的な議論の場とすることで、スピードある経営と健全なガバナンスの両立につながると考えています。

グループガバナンスの強化

ガバナンスの実効性は、取締役会の改革だけで完結するものではありません。グループ全体に経営の考え方を浸透させ、共通の価値観のもとで経営を行うことが求められます。そのため、海外を含むグループ会社とのコミュニケーションに力を入れています。これまでは各社の自主性を尊重する一方で、コンプライアンスに関する意識共有や本社としての統制が十分でない面もありました。しかし、ガバナンスやコンプライアンスは統制を押し付けることで実現するものではありません。まずは現場に寄り添い、いわば手のひらに乗せるような形で事業運営をサポートし、信頼関係を築くことが重要だと考えています。現在はグループ会社を定期的に訪問し、現場の声が届く環境づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、問題を早期に把握し対応する文化が徐々に定着しており、ヘルプラインを含む相談・報告体制も浸透しつつあります。

私がコンプライアンスで最も大切にしているのは、「逃げない」という姿勢です。問題を隠さず向き合い、原因を分析して再発防止を徹底し、その学びを全社で共有する。負の情報であっても正面から受け止め、改善に生かす文化をグループ全体に浸透させていきます。

データドリブンな経営管理を推進

過去の事案から学んだ教訓をグループ全体で共有し、コンプライアンス文化を根付かせると同時に、将来のリスクに先手を打つこともガバナンスの重要な役割です。特に当社は「AIカンパニー」を宣言しており、サイバーリスクへの対応に加え、AI・データ活用に伴う倫理や統制も適切に管理しなければなりません。次期中期経営計画では、グループ経営の高度化とデータドリブンな経営管理をさらに推進し、取締役会による監督機能にも反映していきます。私自身が大切にする現場・現物・現実の三現主義の精神のもと、グループ会社も含めて現場に足を運び、現実を直視し、事実を把握するとともに、過去の経験則に依存しない客観的データに基づく迅速かつ的確な意思決定を支える基盤をより一層整備することで、企業価値の向上に向けたガバナンス変革を牽引していきます。

▶ ガバナンス：本編P51-60

COMPLIANCE

コンプライアンス

コンプライアンスに終わりはない

Toshie Tanaka
田中 俊恵
社外取締役

改革は着実に前進

私はこれまで行政に携わる中で、長くコンプライアンスやリスク管理に関わってきました。社外取締役として当社を見ていて感じるのは、2024年のコンプライアンス事案を契機に、コンプライアンス面での改革が着実に進められていることです。当社は事案を真摯に受け止め、コーポレートガバナンス本部を中心に、コンプライアンスに係る体制や機能の強化、ルールやプロセスの見直し、グループガバナンスの強化などに取り組んでいます。

取締役会でも継続的な情報共有と議論が行われており、改革の進捗や方向性を確認しています。しかし、コンプライアンスに完成形はありません。法令も変わる、社会も変わる中で、その変化をいち早く察知し、確実に対応し続けていく必要があります。今後、AIやデータ活用、海外展開など成長戦略を進める中で、ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントの重要性はさらに高まると考えています。

「腹落ち」して初めて機能する

コンプライアンスの実効性を左右するのは、制度そのものではなく、従業員一人ひとりがその意味を理解し、納得して行動できているかどうか、つまり「腹落ちしているか」です。人は誰しも、慣れや思い込みによって判断を誤ることがあります。なぜそのルールが必要なのかを丁寧に説明し、理解を促し続けることが重要です。また、何かあるたびにルールや手続きを増やせばよいというものでもありません。現場が実践できなければ意味がないからです。企業でも行政でも同じですが、ルールをできるだけシンプルで分かりやすいものにし、その上で関係者に繰り返し伝え、理解を深めることが組織への定着につながります。

組織風土こそ コンプライアンスの土台

コンプライアンスを組織に定着させる上で欠かせないのが、組織風土や価値観です。企業理念「イトーキのわれら」に「正しい商道に徹して悔いなき人生を送ろう」という一文がありますが、当社では、何が正しい商道なのかを自ら考え、誠実に行動する姿勢が社員に求められており、まさにコンプライアンスを重視する組織風土を表しています。また、私は従業員エンゲージメントの高さは、コンプライアンスの面でも当社の強みであると感じています。従業員が会社に誇りを持っている組織では、「会社の信頼が損なわれるようなことはしない、させない」という意識が自然と育まれます。実際、ヘルプライン（内部通報）制度の活用も進んできており、こうしたエンゲージメントの高さもコンプライアンスの定着を支えるものだと考えています。

社会的信頼が企業価値を支える

コンプライアンスは単なるリスク対策ではなく、社会的信頼を築くための取り組みです。社会からの信頼は、顧客や取引先、従業員、株主などあらゆるステークホルダーとの関係の基盤となり、結果として企業の持続的な成長を支えるものです。どれほど優れた商品やサービスを生み出しても、社会的信頼がなければ企業価値の向上にはつながりません。コンプライアンスを企業文化として定着させ、従業員一人ひとりが誠実に行動する組織であり続けることが、社会からの信頼をさらに高め、持続的な成長につながると考えています。

当社が社会から信頼され続ける企業であるために何が必要か。私は、その視点を持ちながら、今後も社外取締役としての役割を果たしていきます。また、今後はAIやデータ活用の拡大、海外展開に伴い、情報セキュリティ、グループガバナンスの重要性が一層高まります。私はその観点でも、グループ全体の「守りのガバナンス」の強化に貢献していきたいと考えています。

▶ コンプライアンス：本編P61-62

取締役会議長メッセージ

経営のスピードを高めるために、ガバナンスを変える

Koji Minato
湊 宏司
代表取締役社長

社長の独裁を許さない取締役会へ

取締役会議長に就任し、私がまず取り組んだのは、取締役会のあり方そのものを見直すことでした。

企業が持続的に成長するためには、強いリーダーシップが必要です。一方で、社長の判断が常に正しいとは限りません。だからこそ、取締役会には経営陣を監督し、必要な牽制を働かせる機能が欠かせないと考えています。

またどれほど業績が良くても、社長の独裁になってはいけません。経営トップの判断を客観的に検証し、必要であれば異論を唱えられる環境をつくることが、企業価値向上の前提だと考えています。

その一方で、私は「ガバナンスのためのガバナンス」には意味がないとも思っています。

これまでの取締役会には、法的には必要であっても、経営判断への直接的な寄与が限定的なテーマが少なくありませんでした。本来であれば常務会に任せるべき議案まで取締役会で扱い、多くの時間が費やされていました。そこで私は取締役会の役割を「企業価値に影響する重要テーマを議論する場」に戻したいと考え、取締役会で扱う議題を絞り込みました。業務執行は常務会に任せ、取締役会は中長期戦略、資本効率、リスク、人材戦略、AIを含む成長テーマなど、本当に議論すべき事項に集中するようにしました。

重要なのは開催回数の多さではありません。何を議論したかです。形式的な説明に時間を費やすのではなく、経営の本質的な課題に時間と知恵を使う。そうした実効性の高い取締役会へ変えていきたいと考えています。

社外取締役の専門性を経営の力に変える

また、社外取締役の役割も大きく変わりました。私は社外取締役にそれぞれの専門性を最大限発揮していただくことを求めています。財務に強い方には資本政策や財務戦略を、法務やガバナンスに知見を持つ方には統治やリスク管理を、豊富な経営経験を持つ方には成長戦略や組織運営の議論をリードしていただく。プロフェッショナル同士がそれぞれの強みを持ち寄ることで、議論の質は大きく向上します。

ガバナンスの本質はサクセッションにある

そして私が最も重要だと考えているのがサクセッションです。ガバナンスの仕組みをどれだけ整えても、次の経営を担う人材が育っていなければ意味がありません。極端な話、後継者がいなければ社長の暴走を誰も止めることができません。私はガバナンスの本質は制度そのものよりも、健全なサクセッションにあると考えています。だからこそ、指名・報酬委員会を設置し、社長選任プロセスの透明性を高めました。また、後継候補についても早い段階から経営課題への参画機会を与え、計画的な育成を進めています。

これは私が退任を考えているということではありません。むしろ、いつでも次の世代へバトンを渡せる状態をつくることが経営トップの責任だと考えているからです。

当社は現在、AIカンパニーへの進化やグローバル展開など、新たな成長ステージに向かっています。こうした挑戦を支えるのは、攻めの経営だけではありません。攻めを正しい方向へ導き、継続させるガバナンスです。

取締役会議長として、私は経営のスピードを落とすためではなく、より良い意思決定を可能にするためにガバナンス改革を進めていきます。

企業価値向上に向けた建設的な緊張感を持ちながら、実効性の高い取締役会を実現していきます。

▶ ガバナンス：本編P51-60

指名・報酬委員会議長
メッセージ

イトーキの未来にふさわしい経営人材を選び、支える

Mariko Bando
坂東 眞理子
指名・報酬委員会議長
社外取締役

ミッションを体現するリーダーを育む

報酬・指名委員会の役割は、まず「イトーキのリーダーはどうあるべきか」を考えることです。その上で、企業理念やミッションを体現し、率先垂範で組織を導きながら、企業価値向上を実現できる人材を選び、育て、報いる仕組みを整えることが当委員会の責務です。

私がリーダーに求めるのは、自らの言葉で志を語れることです。イトーキが掲げる『明日の「働く」を、デザインする。』というミッションのもと、働く人々のウェルビーイングを通じて社会にどのような価値を提供していくのかを示し、多くの人を巻き込みながら変革を推進できる力が重要だと考えています。

複数の候補者を長期視点で見極める

経営環境は常に変化し、想定外の出来事も起こります。それゆえ、サクセッションプランは、複数の候補者に多様な経験や挑戦の機会をもって頂き、長期視点でその可能性を見極めていくことが重要です。

私が重視しているのは、変化する環境の中でも学び続け成長することです。さまざまな課題に向き合いながら、自分を過信することなく、「もっと学ばなければならない」と考え続ける姿勢が欠かせません。そして自分にできないことは得意な人に任せ、多様な人材を巻き込みながら共創する人です。

また、修羅場や困難を経験することも大切です。人は苦しい経験をしたときに大きく成長します。苦労した人ほど、他の人の苦労や困難もわかります。そうした人は、周囲の力を引き出しながら組織を率いることができます。

女性活躍には「期待・鍛える・機会」が重要

次世代の経営人材を育成する上で、候補者層を広げることは欠かせません。女性管理職や女性役員の育成・登用は、企業の持続的な成長にとって重要な経営課題です。人口（顧客）の半分は女性ですし、イトーキにおいても女性社員は4割を占めています。その人たちが能力を発揮し、活躍できるかどうかで、会社の将来は大きく変わります。私は、女性活躍とは特別な施策ではなく、経営人材の裾野を広げる取り組みだと捉えています。

そのために重要なのが、「期待する」「鍛える」「機会を与える」の3つです。「無理をしなくていい」「難しい仕事は任せない」と配慮していては、人は育ちません。期待されなければ挑戦もしませんし、鍛えられなければ成長も難しい。十分な経験を積まないまま機会だけ与えても、力を発揮することはできません。将来の経営を担う人材として期待し、修羅場も含めた経験を積んでもらうことが必要です。

挑戦を後押しし、成果を分かち合う

こうした挑戦や成長に報いる仕組みとして、報酬制度も重要な役割を果たします。報酬制度は、経営陣の挑戦を促し、中長期的な企業価値向上につなげる仕組みであるべきです。一方で、企業価値向上の果実は経営陣や株主だけのものではありません。その成果を社員やステークホルダーと分かち合うことが大切だと考えています。だからこそ、報酬の考え方や決定プロセスの透明性を高め、誰もが納得できる制度として運用していかなければなりません。

人を評価するだけでなく、人の成長と挑戦を支える仕組みを築くことが、指名・報酬委員会の使命です。今後も、経営人材の育成と挑戦を支えるガバナンスを通じて、イトーキの未来を担うリーダーづくりと持続的な企業価値向上に貢献していきます。

▶ 指名・報酬委員会：本編P56-58

FINANCIAL CAPITAL STRATEGY

資本コストと株価を意識した経営

資本コストを上回る価値創造を経営の原点に

当社は、企業価値向上の起点を「収益性の良化」に基づく、「資本コストを上回る価値創出」に置いています。私たちが重視しているのは、その成長が株主から託された資本に対して十分なリターンを生み出しているかという視点です。そのため、株主資本コストを9～10%と認識し、この水準を上回る収益性を継続的に実現することを経営の基本方針としています。

ROE17.7%達成が示す経営改革の成果

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」では、資本コストを上回る価値創出の指標としてROE15%を掲げてきました。その結果、2025年度のROEは17.7%となり、目標を1年前倒しで達成しました。これは単なる利益増加によるものではありません。高付加価値な空間提案の拡大、価格適正化、生産性向上による収益改善に加え、総資産回転率の向上や財務規律の徹底によって実現した成果です。こうした取り組みは資本市場からも一定の評価を受け、PBRは数年前の0.4倍水準から2.2倍へと大きく改善しました。

企業価値向上につながる投資を厳選

投資判断においても、当社は資本効率を強く意識しています。M&Aや設備投資、新規事業投資に対してはWACC約8%をハードルレートとして設定し、この水準を上回るリターンが期待できる案件に厳選して投資を実行しています。規模拡大のための投資ではなく、企業価値向上につながる投資を選別することが基本姿勢です。また、モニタリングしている、全社ROICは2025年度11.1%まで向上しました。今後はROICを経営管理指標として段階的な導入を検討し、事業ポートフォリオ管理の高度化を進めることで、より資本効率の高い経営を実現していきます。

こうした考え方のもと、当社は成長投資と資本効率向上の両立を図っています。中期経営計画では総額700億円規模のキャッシュアロケーションを計画し、Office3.0、研究施設市場、生産DX、人的資本など将来の競争力の源泉となる領域へ重点的に投資しています。特にOffice3.0は、オフィスづくりを一度きりの売り切り型ビジネスから、データとAIを活用した継続的な価値提供型ビジネスへ転換する取り組みであり、中長期的な収益基盤強化の中核を担う戦略投資と位置づけています。

経営資源の再配分で資本効率を高める

一方で、企業価値向上には利益成長だけでなく、資産効率の改善も欠かせません。政策保有株式の縮減や物流センター売却による資産圧縮に加え、CMS導入によるグループ資金管理の高度化を進めています。さらにグループ再編やキャッシュアウト削減を通じて経営資源を成長分野へ再配分し、収益性と資本効率の双方を高めています。

持続的な価値創造と株主還元の両立へ

株主還元については、配当性向40%を目安とし、成長投資との両立を図っています。2025年度は配当性向39.4%、1株当たり75円の配当を実施し、2026年度には90円への増配を予定しています。成長投資によって収益力を高め、その成果を株主へ還元することで、持続的な価値創造の好循環を実現していきます。

もっとも、私たちは現在の評価に満足しているわけではありません。ROEやPBRは大きく改善した一方で、PERにはなお向上余地があると認識しています。今後はOffice3.0やLAB3.0、AIを活用した新たな価値創造モデルなど、将来の成長ドライバーをより分かりやすく資本市場へ伝え、投資家との対話を深めていきます。資本コストを上回るリターンを継続的に創出し、成長投資と株主還元の好循環を実現し、未財務価値を財務価値へ転換することで、持続的な企業価値向上を目指していきます。

Yoshihito Yamamura
山村 善仁
代表取締役副社長

▶ 資本コストと株価を意識した経営：本編P21　▶ 財務資本戦略：本編P18　▶ 事業ポートフォリオ方針：本編P26

Yasuyuki Kawasaki
川嵜 靖之
社外取締役

FINANCIAL CAPITAL STRATEGY

覚悟と確信を以って リスクテイクを支える

収益の「質」が変わり始めている

私は2025年3月に社外取締役に就任しましたが、取締役会での議論や報告案件を見ていると、当社は単に業績が伸びているだけでなく、収益の「質」が変わり始めていることを感じます。ワークプレイス事業では、家具を販売する「Office1.0」から、空間全体を提案する「Office2.0」へと進化し、今はデータを活用して最適な働き方やオフィス空間を実現する「Office3.0」に挑戦しています。お客さまのCRE(Corporate Real Estate)戦略や人的資本への投資ニーズに応えることで、収益構造も従来とは異なる姿へ移行しつつあります。また、ダルトンの研究施設領域など設備機器・パブリック事業も、価格競争ではなく、専門性や付加価値で選ばれる事業へと変化しています。

将来価値の浸透はこれから

私は就任時の株価を今でも意識しています。当時1,677円だった株価は、一時3,680円まで上昇しました。足元の収益力が市場から一定程度認められた結果だと思います。一方で、その後は2,800円台で小休止し、PERは15倍程度にとどまっています。私自身は、当社の株価について現時点の収益は評価されている一方、将来成長の実現可能性については、まだ十分に織り込まれていないと思っています。その意味では、期待の大きい「Office3.0」のマネタイズの確度を高めることが重要になります。設備機器・パブリック事業も、技術的なアドバンテージを生かせば、ニッチトップを狙える領域が豊富です。こうした成長戦略の伸びしろを着実に実現していくことで、資本市場からの評価はさらに高まっていくと見ています。

資本コストの抑制も重要

私は常日頃から、取締役会の場で、成長投資、資本政策、株主還元をトータルで見て、バランスを取る必要があると申し上げています。そのためには、WACCとROICを活用して事業別・案件別の投資効果を検証し、投資回収の見通しを可視化できる経営管理の仕組みが欠かせません。また、D/Eレシオには留意しつつデットを含めたファイナンスの選択肢を拡げ、WACCを抑える努力も重要です。

イトーキは、製造と販売が分かれていた過去の経緯もあり、監査役往査に帯同し工場を実際に訪問した際には、生産現場に採算意識が浸透していることを強く感じました。こうした徹底した原価意識は、当社の競争力を支える重要な要素です。一方で、安全管理や委託先管理などについても十分に目を配り、経営の監督に努めていきたいと思います。そうした健全な事業運営は、企業価値の向上と資本コストの抑制につながると考えています。

経営トップの覚悟と確信を重視

私が最も関心を寄せているのは、「Office3.0」のマネタイズと事業化です。湊社長にも「ここはあなたの仕事ですよ」と折に触れて伝えています。「Office3.0」を着実に事業化し、収益として結実させられるかどうかが、当社の次の成長と企業価値向上を左右すると考えているからです。

新しい事業にはリスクを伴いますが、十分な情報と検証に基づき、挑戦すべきことを見極めるのが取締役会の役割です。私は、そうした判断を行う上で「覚悟」と「確信」を重視しています。進むべき方向に確信を持ち、その実現に向けて覚悟を決める。監督の役割は守りだけではありません。今期に新設した指名委員会・報酬委員会を通じて監督機能の強化を図るとともに、執行と監督が同じ方向を向いて経営陣の適切なリスクテイクを支えることが、社外取締役としての私の責務だと考えています。

ITOKI

明日の「働く」を、デザインする。

株式会社イトーキ

https://www.itoki.jp

K0510／2610①IMCFHS

We Design Tomorrow.
We Design WORK-Style.

ITOKI

統合報告書

integrated report 2026

Core Value
“We Design Tomorrow. We Design WORK-Style.”
Organizational capabilities that enable our people to understand, embrace, and embody our Core Value.

イトーキ統合報告書2026 読み方ガイド

Q イトーキはどのように価値創造を図るのか？	なぜイトーキが存在しているのか、どんな世界観を有しているのか、強みは何でどう成長していくのか、価値創造の全体像は何で、どのようなマテリアリティを定めているか、トップはどのようなビジョンを有し、その実現に向けてどう舵をきっていくのか？ これらを簡潔にストーリーとしてまとめています。	イトーキの価値創造
Q ビジョン実現に向けてどのような戦略を遂行するのか？	現中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の進捗状況、イトーキが価値を提供する領域と強み、主力のワークプレイス事業、第二の柱となる設備機器・パブリック事業の振り返りと今後の方向性について詳述しています。	ビジョン実現に向けた戦略
Q 無形資産を、どのように経営戦略に組み込み、企業価値の向上に活かしているのか？	人材戦略をはじめ、AI、AX、情報セキュリティ、知的財産戦略が、どのように経営戦略と統合されているかを示すとともに、気候変動への対応、サステナブル調達、品質向上、そしてガバナンスの実効性を高めるための取り組みについても詳しく記載しています。	経営基盤戦略
Q 短期・長期の財務データ、基本となる会社情報を確認したい。	11YEAR SUMMARY、四半期ベース、会社情報など、さまざまな定量データを掲載しています。	データ集

本年の統合報告書は、未来志向の「特集版」と、網羅的な情報をまとめた「本編」の2部構成となっています。

本冊子は、「イトーキ統合報告書2026」の本編です。

本編では、イトーキの価値創造プロセス、財務・未財務の取り組み、ESG活動、ガバナンス体制などを網羅的にご紹介しています。特集版とあわせてご覧いただくことで、イトーキの現在地と未来への展望をより立体的にご理解いただけます。

▶ 特集版はこちら

Contents

イトーキはどのように
価値創造を図るのか?

03 イトーキの価値創造

03 価値創造プロセス
05 6つの資本
07 企業価値とマテリアリティ
09 イトーキのビジネスモデル
10 バリューチェーン
11 トップメッセージ
18 財務資本戦略メッセージ
21 ステークホルダーとの責任ある対話

ビジョン実現に向けて
どのような戦略を遂行するのか?

22 ビジョン実現に向けた戦略

23 RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗
25 事業戦略
26 2事業の全体像(事業ポートフォリオ)
27 主な価値提供領域とイトーキグループの強み
28 ワークプレイス事業
29 オフィス市場の動向
30 自社のマーケティング戦略
31 設備機器・パブリック事業
32 設備機器商品群
33 生産拠点・物流倉庫

無形資産を、どのように経営戦略に
組み込み、企業価値の向上に
活かしているのか?

34 経営基盤戦略

35 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略
37 経営戦略と融合した知的財産戦略
41 経営戦略と融合した人材戦略
51 コーポレート・ガバナンス
61 リスクマネジメント
62 コンプライアンス
63 環境への取り組み
75 人権の尊重
76 労働安全衛生
77 サステナブル調達
78 品質向上の追求
79 ステークホルダーエンゲージメント

短期・長期の財務データ、
基本となる会社情報を確認したい。

81 データ集

81 11年間の財務・未財務データ
82 財務データ(四半期ベース)
83 財務ハイライト
85 未財務ハイライト
87 社外からの評価
88 会社情報
90 統合報告書2026の発行にあたって
90 編集後記

ナビゲーションボタンの使い方

本編目次に戻ります　直前に閲覧していたページに戻ります　前のページに戻ります　次のページに進みます

リンクボタンの使い方

▶ XXXXXXXXXXXXXX
ウェブサイトのリンク先に進みます

▶ XXXXXXXXXXXXXX
冊子内のリンク先に進みます

価値創造プロセス

メガトレンドの認識

- 労働人口減少と人材獲得競争の激化
- AIの急速な進化
- オフィスの「コスト」から「投資」への転換
- 社会インフラの高度化・自動化
- サステナビリティと循環経済

リスクと機会の抽出

リスク
- 労働人口の減少
- AIによる産業構造変化
- 資材・物流コスト上昇
- 地政学・災害リスク
- 気候変動・ESG要求の高度化

機会
- 人的資本経営の拡大
- AI時代の働き方変革
- 地方・中堅企業市場の拡大
- 物流・研究施設市場の成長
- 防災・社会インフラ需要

MISSION STATEMENT 明日の「働く」を、デザインする。

MATERIALITY

社会と人々を幸せにする

- 人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する
- 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

会社と社員が幸せになる

- 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る
- 持続的に収益を向上させる
- 透明性と信頼の経営を確立する

CAPITALS

人的資本	社員数：4,164名 空間デザイナー人数：180名
エモーショナルキャピタル（情的資本）	全社イベント「FULL of ITOKI」開催 組織別コアバリューの策定 ポジティブエナジャイザーの育成
財務資本	総資産：1,307億円 自己資本比率：43.4%
製造資本	設備投資額：61億円 生産拠点数：11工場（連結）
知的資本	保有特許数：804件（2025年末時点） 内装意匠登録件数：145件（2025年末時点） 研究開発費：22億円
社会関係資本	サプライヤー数：941社（生産本部） 機関投資家・アナリストとの対話：220回
自然資本	CO_2排出量：505,098t-CO_2 取水量：110,345m³ 総エネルギー投入量：176,000GJ

※CAPITALSの数値は2025年度実績。

BUSINESS ACTIVITY

バリューチェーン

研究・開発 → 調達 → 生産 → 販売 → 物流 → 廃棄・リサイクル

強み

AI×Design based on PEOPLE

ESG STRATEGY

- 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

経営基盤（AI・AX　コーポレート・ガバナンス　セキュリティ　コンプライアンス　リスクマネジメント）

DNA　イトーキのわれら

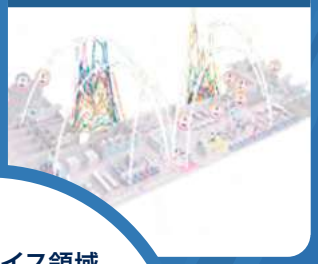
▶ 企業価値とマテリアリティ：P07
▶ 6つの資本：P05-06
▶ 経営戦略と融合した人材戦略：P41-50
▶ 経営戦略と融合した知的財産戦略：P37-40
▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略：P35、36
▶ イトーキのわれら

価値創造プロセス

OUTPUT

デザイン性に優れた
製品・オフィス空間

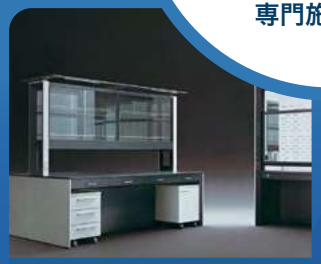
データドリブンの提供サービス



ワークプレイス領域

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

専門施設領域



機能的なデザインを有する
専門施設設備

最先端の社会インフラ

OUTCOME

財務（2025年）

営業利益	当期純利益	ROE	配当性向
136億円	93億円	17.7%	39.4%

未財務（2025年）

オフィス空間デザイン提案件数
3,000件（年間）
※設計データや各種オフィスデータ：約3万枚（年間）

従業員エンゲージメント調査結果※
81.9%
※「誇り」についての肯定回答率

人的資本ROI
40%

女性管理職比率
14%

ポジティブエナジャイザー育成

AI人材
100名

経営戦略と融合した知財

コミュニティの加入者数
女性活躍推進SPLi 161名
グローバル人材育成API 138名
工場活性化工場アンバサダー 36名

【Office3.0】
能力発揮度 +7.0P

【Office3.0】
生産性向上実感 +13.6P

目指す姿

VISION STATEMENT

人も活き活き、地球も生き生き

経済的価値

2026年度目標

売上高
1,675億円

営業利益
160億円

ROE
18.5%

社会的価値（インパクト）

- 働く人のWell-being向上
- 顧客企業の生産性向上
- 人的資本経営の高度化
- 社会インフラの強靭化
- 持続可能な社会の実現

▶ 人的資本ROI、能力発揮度、生産性実感：本編P50

▶ 経営戦略と融合した知財：本編P37-40

6つの資本

社会価値・経済価値は人的資本、財務資本、製造資本、知的資本、社会関係資本、自然資本の6つの資本に転換され、資本の強化につながります。

イトーキのさらなる企業価値創出に向け、各資本に関連するマテリアリティ、目指す姿、実績、実績を踏まえ「足らざる資本」と認識している課題、課題を克服するための方向性をご説明いたします。

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題（足らざる資本）	今後の方向性
人的資本	社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る 持続的に収益を向上させる	イトーキグループの競争力の源泉は、人材です。経営戦略に応じた人材育成や専門性の強化、またそれに応じた制度を整備するほか、多様な人材が活躍できるオフィス環境を構築することで、従業員一人ひとりがエンゲージメント高く働ける会社を目指しています。	従業員エンゲージメント調査結果 **81.9%** 女性管理職比率 **14.3%** 空間デザイナー人数 **180名** AI人材 **100名** 全社イベント「FULL of ITOKI」開催 組織別コアバリューの策定 ポジティブエナジャイザーの育成 自主コミュニティ 女性活躍推進 SPLi **161名** グローバル人材育成 API **138名** 工場活性化工場アンバサダー **36名**	• 従業員のさらなる成長機会 • 人的資本をさらに高める働く環境 • グループ全体としての人的資本経営推進 • データドリブンな人材マネジメント	2024年度より開始した人事制度改革を軸に、専門性と多様性の強化に重点的に取り組むことで、目指す人材像を実現していきます。さらに次世代経営者育成に向けたサクセッションプランを推進していきます。
		エモーショナルキャピタル イトーキは、従業員エンゲージメントが会社の成長をけん引するエンジンであると認識し、従業員エンゲージメントスコアを重要指標の一つとして掲げています。すべての社員がイトーキの一員として価値を提供していることに誇りを持てる会社を目指して、インターナルコミュニケーションの強化、人事制度の改定を行ってきました。今後も社員の個の強みを組織の強みに結び付け、成果・業績の向上を実現すべく取り組んでいきます。			
財務資本	透明性と信頼の経営を確立する	中期経営計画最終年度2026年に向けて、イトーキ史上最強の財務体質を実現していきます。重点戦略7Flagsの実現により利益創出能力を強化するとともに、キャッシュアロケーションを最適化し、資産効率の改善および財務レバレッジを適切にコントロールしていきます。想定株主資本コスト9～10%に対して、ROE18.5%をKPIとし、エクイティスプレッドをさらに良化させ、資本コストと株価を意識した経営を推進していきます。	営業利益 **136億円** 営業利益率 **8.9%** ROE **17.7%**	• フォーキャストの精度向上・早期化 • グループ全体での資産効率化 • キャッシュコンバージョンサイクルの改善 • 会社別および事業別ROICの導入・展開	ERP導入による経営管理の高度化を進めるとともに、決算・フォーキャストの早期化により迅速な経営判断をサポートします。会社別および事業別ROICを導入、展開すべく、これを中心に据えた経営管理を構築し、事業ポートフォリオの強化を図ります。
製造資本	人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する 持続的に収益を向上させる	製造資本は、製造業において価値を生み出す基盤となるものです。長年にわたって培ってきたノウハウや日々の改善活動、先進的なテクノロジーを駆使した高度な製造技術を活かし、付加価値が高く、QCD（品質・コスト・納期）に優れた製品を提供し続けます。	設備投資額 **61億円** 生産拠点数 **11工場（連結）**	• 変化するお客さまニーズに合わせた多品種少量生産体制 • 国内11工場の最適な生産方針 • 業務の「標準化・簡素化・自動化」に資するITインフラ	グループ生産供給体制の再編により、多品種生産の対応やライセンス生産・OEM生産の拡大などを図るほか、社内ITインフラの高度ERP化による生産・業務効率の向上、設計・開発段階の見直しによる原価適正化に取り組んでいきます。

6つの資本

資本	関連するマテリアリティ	目指す姿	実績	課題（足らざる資本）	今後の方向性
知的資本	人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する 持続的に収益を向上させる	独自の技術開発や知的財産は、持続的な競争優位性につながります。開拓精神のDNAを受け継いだ先見性、研究・試作・実験により蓄積された豊富なデータに基づくイノベーション力などの無形資産により、新たな明日の「働く」を創造する研究開発を目指しています。	保有特許数 **804件** **（2025年末時点）** 内装意匠登録件数 **145件** **（2025年末時点、国内1位）** 研究開発費 **22億円**	• Office 3.0を実現する新たな技術 • 中長期的な事業拡大に資する研究 • 設備機器・パブリック事業における特許・意匠出願推進	将来の成長につながるR&D投資枠を設け、新たな技術や知的財産を生み出す活動に力を入れています。知的財産権の有効な活用促進のための社内啓発（知的財産マインドの醸成）に取り組むとともに、2023年に設立した中央研究所を中心に、オフィスづくりとオフィス家具づくりの未来の創造に取り組んでいきます。
社会関係資本	人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する 持続的に収益を向上させる	新たな価値を提供し、お客さまの期待に応え、深い信頼関係を築いていくためにはさまざまなステークホルダーとの連携が重要です。製品を提供するサプライヤーとして、また原材料を調達するバイヤーとして、双方の立場でステークホルダーとの相互発展を目指し、強固な関係構築を進めています。	サプライヤー数 **941社**（生産本部） 機関投資家・アナリストとの対話 **220回**	• 変化するお客さまニーズに応える商品力・提案力 • グループ全体で最適化された調達体制 • Office 3.0をベースとしたエビデンスに基づくオフィス空間・設計提案	商品力強化を通じた体験価値の訴求や空間一体での付加価値提案を目指し、体制を強化しています。また外部協業による材料の共同仕入れやサステナブル調達活動を推し進めることで、安定したサプライチェーン網の構築に取り組んでいきます。
自然資本	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	企業は、水、土壌、大気、そして多様な生物などの自然資本と密接に関わっており、バリューチェーン全体で利用を最適化し、維持していく必要があります。イトーキグループではさまざまな観点で事業活動による環境負荷を低減し、持続可能な地球環境への貢献を目指します。	CO_2排出量 (Scope1～3) **505,098t-CO_2** 取水量 **110,345m^3**	• 永続的に入手可能な天然資源 • 循環型のビジネスモデル	喫緊の課題である気候変動対応においては、従来の省エネ活動の継続・強化に加え、各事業拠点で再エネ設備も導入し、中長期のCO_2排出量削減目標に向けて歩みを進めています。ほかにも水資源や生物多様性、資源循環など多様な観点で取り組みを行います。

企業価値とマテリアリティ

「働く」場を取り巻くさまざまな課題を解決し、「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」ことを実現するために、マテリアリティ（重要課題）を定めています。
マテリアリティおよび重点テーマは、ステークホルダーからの期待や要請、また外部環境の変化に応じて、適宜見直しています。

マテリアリティの改訂プロセス

2018年：イトーキのマテリアリティを特定

- ISO26000等の国際ガイドラインや社会課題、ステークホルダーへのヒアリングを踏まえ検討
- リスク・機会の両面からESG課題を抽出 ▶リスクと機会
- ベンチマーキングや外部有識者の意見も踏まえ、社内議論を経て特定

2022年：マテリアリティの見直し

- コロナ禍による環境変化（人的資本経営、DX、気候変動対応等）を背景に更新
- 経営層との対話を重ね、社会価値と企業価値の両面から重点テーマを検討
- 「社会と人々を幸せにする」「会社と社員が幸せになる」の2軸で重要テーマを整理

2024年：マテリアリティの再整理

- 中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」の策定に合わせ再定義
- マテリアリティを中期経営計画より先を見据える重要課題として位置づけ、重点テーマを10項目から6項目へ整理
- サステナビリティと経営戦略を統合し、KPIを精査・重点化
- 進捗管理を中期経営計画と連動させ、実効性を向上

2026年は中期経営計画の最終年度にあたります。次期中期経営計画に合わせ、これまでの取り組みの成果と課題を踏まえ、マテリアリティに基づく施策・KPIの見直しを進めています。

マテリアリティと企業価値向上

当社は、マテリアリティを企業価値向上を実現する重要なドライバーと位置づけ、各重点テーマと財務価値との関係性を整理しています。重点テーマへの取り組みは、収益性の向上（ROIC・ROE）、資本コストの低減（WACC・株主資本コスト）、成長期待・市場評価の向上（PER）につながります。とくに、「働く」環境における価値創出や人的資本の強化は、付加価値創出力の向上を通じて収益性と成長期待を高めます。また、環境・ガバナンスへの取り組みは、リスク低減と信頼性向上を通じて資本コストの低減につながり、企業価値の持続的な向上を支えます。

重点テーマ	収益性向上（ROIC・ROE）	資本コスト低減（WACC・株主資本コスト）	成長期待（PER）
人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する	●	○	●
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	○	●	●
社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る	●	○	●
持続的に収益を向上させる	●	○	●
透明性と信頼の経営を確立する	○	●	●

● 強く影響する、○ 間接的に影響する

マテリアリティと中期経営計画の7FlagsとESG戦略

マテリアリティの重点テーマは、長期的な視点で当社が目指す姿であり、事業活動の基軸となるものです。これらの重点テーマを実現するための具体的な戦略が中期経営計画で定める7FlagsおよびESG戦略となります。マテリアリティと中期経営計画は以下で示すように密接に結びついています。

マテリアリティと重点テーマ

―3か年の中期経営計画より先を見据える―

社会と人々を幸せにする

- 人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する
- 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

会社と社員が幸せになる

- 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る
- 持続的に収益を向上させる
- 透明性と信頼の経営を確立する

中期経営計画 7Flags ＋ ESG戦略

Flag 1	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
Flag 2	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
Flag 3	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
Flag 4	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
Flag 5	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
Flag 6	人事制度改革を軸に、社員一人ひとりの主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する
Flag 7	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
E	「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生」のもと、生態系へのネガティブインパクト・ゼロ社会の実現に貢献する
S	自社を「働く」環境投資の実証実験の場として発信し、本業のワークスタイルデザインを推進することで、人的資本の最大化に貢献する
G	単体から連結視点に立った経営基盤の再構築を行い、グループ全体のガバナンス向上を図る

▶ 中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗：P24

イトーキのビジネスモデル

2つの柱による、モノ売りから、空間・運用・データまでを統合して顧客LTVを高めるビジネスモデル

イトーキは、製品提供にとどまらず、空間設計・施工・運用・データ活用までを一体で提供することで、顧客価値と収益性を同時に高めるビジネスモデルへ進化しています。
「Office」「LAB」における1.0から3.0への展開を通じて、高付加価値化と継続収益化を実現し、顧客LTVの最大化と資本効率の向上を図っています。

		イトーキの収益創出モデル	利益ドライバー		財務成果		
		モノ売りから、空間・運用・データ活用まで	事業共通ドライバー	事業別ドライバー	2025年度実績	2026年度予想	
第一の柱 ワークプレイス事業	出社回帰、人材不足、建物老朽化を背景に、人的資本投資の観点からもオフィスの新築・リニューアル需要が拡大。特に大都市圏本社案件に続き、地方都市・工場オフィスまで波及。	**Office 1.0** 差別化された新商品群を提供するプロダクトベースの収益 **Office 2.0** 空間デザイン・働き方コンサル・工事を含むソリューション提供ビジネス。高付加価値案件の獲得により粗利率が改善 **Office 3.0** Workers Trail、Reserve Any、Data Trekking、運用サポート、A/BI Platformなど、データを活用したオフィス運用・継続改善ビジネス 受注件数増加とIP蓄積が次の成長源 特許出願件数は累計50件以上	**フロー収益からストック収益への転換によるLTV最大化モデル** • モノ売り ▶ ソリューション ▶ 運用・データへの進化 • サービス比率の上昇 ▶ 粗利率改善 • 継続収益モデルの構築 • データ活用による提案精度向上 ▶ 受注率向上 • 運用データ蓄積 ▶ 継続受注・アップセル • 内製化・グループシナジー • 高付加価値案件へのシフト	• リニューアル案件比率の上昇（＝高粗利） • 自社ビル案件比率↑（＝粗利+1.3pt） • サービス売上比率（58%） • 空間設計・コンサル起点の受注 • 内製化（設計・施工） • Office 3.0による運用収益（Data Trekking等） ✓導入後の継続収益 ✓運用フェーズでの収益化	• 売上高 1,536億円 • 営業利益 136億円	• 売上高 1,675億円 • 営業利益 160億円	**ワークプレイス事業** • 売上 1,215億円 • 営業利益 136億円 • 営業利益率 11.2%
第二の柱 設備機器・パブリック事業	研究人材獲得競争の激化、研究市場の拡大、賃貸ラボビルの増加を背景に、研究施設向け投資が持続的に拡大。	**LAB 1.0** 研究施設機器などのプロダクト収益 **LAB 2.0** 研究施設に特化した空間設計・コンサルティング、研究とオフィスの一体提案、大型案件の発掘。設計・コンサル受託費3倍、パイプライン約150億円（2027-2029年） **LAB 3.0** Data Trekking for Lab、Lab Asset Finder、Lab Control System、Lab Archiveを通じた継続収益化 **設備機器** 特殊扉は約3,000基の納入実績、原子力発電所21か所中18か所に関与、多数の特許によるエントリーバリアを有する **保守・メンテナンス** 予知保全システムや保守ビジネスを通じた継続収益化。売上高を10%→30%へ拡大する構想		• 研究施設市場の成長（外部環境） • ダルトン中心の高付加価値領域 • LAB 2.0（設計・コンサル）による案件大型化 • LAB 3.0（保守・DX）によるストック収益 ✓導入後の継続収益 ✓運用フェーズでの収益化 • 特許・技術優位（特殊扉など） • 保守比率拡大（10%→30%）	• 営業利益率 8.9% • ROE 17.7% • PBR 2.2倍	• 営業利益率 9.6% • ROE 18.5% • PBR 更なる株主価値の向上	**設備機器・パブリック事業** • 売上 443億円 • 営業利益 22億円 • 営業利益率 5.1% うちダルトン • 売上 230億円 • 営業利益 15億円 • 営業利益率 6.5%

▶ イトーキのビジネスモデル資料

バリューチェーン

ビジョンステートメントに掲げた「人も活き活き、地球も生き生き」する会社を目指して、当社は新しい働き方やオフィス空間を提案・提供しています。
先見の明を持つことで社会やお客さまのニーズを捉え、誠実でまじめな組織風土から生み出される高い基準の安心・安全を、バリューチェーンを通じて実現させます。

	研究・開発	調達	生産	販売	物流	廃棄・リサイクル
取り組み内容	**ものづくりとAI・データビジネスの拡大** • 中央研究所において、働き方・オフィス・ものづくりを長期視点で研究 • リサイクル・環境配慮を軸に、オフィスと生産の両面から技術開発を推進 • AI活用によるデータビジネス拡大に向け、大学・スタートアップと協業 • AI・データドリブンでアプリを展開し、最適な働き方・オフィス空間を提供	**サプライチェーンの強化と一元管理** • 新規取引先を拡大し、多様な商品に対応する調達体制を強化 • 独自システムで取引先情報を一元管理し、最適なサプライヤーを迅速に選定 • サステナブル調達を推進し、人権・環境・BCPに配慮した調達を実現	**多様な製品に対応するものづくり体制** • スチール工場の集約とAPセンター活用により、柔軟な生産体制を構築 • 多様な商品バリエーションに対応し、生産領域を拡大 • AI検査導入により、作業負荷低減と品質安定を実現	**市場拡大と課題解決提案力の強化** • 首都圏・地方・工場・研究所へ展開を拡充 • リニューアル案件への取り組みを強化 • 粗利率の高い自社ビル案件拡大により、収益性を改善（テナント比+1.3pt） • 営業・空間デザイナーの採用強化により、課題解決提案力を向上 • Office3.0によるデータビジネスを推進	**適正かつ安定的な物流体制・環境の構築** • 法令を順守し、安心・安全な物流体制・環境を構築 • 配送管理・物流システムの活用により、配送体制の効率化を推進 • 物流拠点再編と配送ルート最適化により、配送効率向上と環境負荷低減を実現	**廃棄物削減と新たな価値創出** • 100%リサイクル可能なチェア用クッション素材の開発や、民間企業との協働によりリサイクルを推進 • 使用済み家具のカンボジアへの寄付スキーム構築により、廃棄物削減を推進 • 工場端材を活用したノベルティ制作により、廃材をお客さまとの関係強化につながる価値へ転換
創出する価値	• 環境に配慮した素材・製品の創出 • オフィスづくりと家具づくりを融合した循環型エコシステムの構築 • オフィス×データによる新たなビジネスモデルの創出 • AI・データを活用した新たな働き方価値の提供	• 新ジャンル製品の拡大 • 有事における安定供給体制 • サステナビリティに配慮したサプライチェーン	• 多種多様な製品の生産 • 新たな価値を持つ製品の創出 • 作業員の負荷低減 • 安定した品質	• お客さまニーズに合わせた商品・サービス • お客さまの新たな働き方を支える商品・サービス • グループ全体連携による顧客対応力 • 売上の拡大	• 安定した物流体制 • 効率的な倉庫運営・管理 • 環境に配慮した物流	• 廃棄物量の低減 • 環境保全を通じたコミュニケーションによるイトーキファンの獲得 • 環境対応へのマインド醸成
対応するマテリアリティの重点テーマ	人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する 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 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る	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 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る 透明性と信頼の経営を確立する	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 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る 透明性と信頼の経営を確立する	人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する カーボンニュートラル社会の実現に貢献する 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る	カーボンニュートラル社会の実現に貢献する 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る	カーボンニュートラル社会の実現に貢献する 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る

〈 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る　持続的に収益を向上させるはバリューチェーン全体に通底しています。〉

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

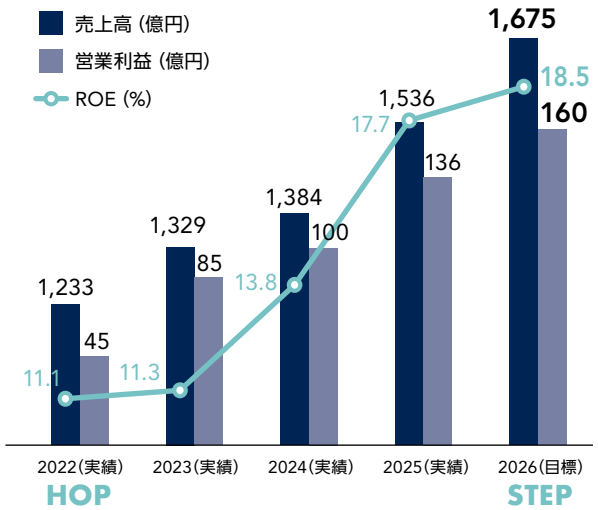
トップメッセージ

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。

2026年数値目標

売上高	1,675億円
営業利益	160億円
営業利益率	9.6%
ROE	18.5%



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、学習に耐えう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。

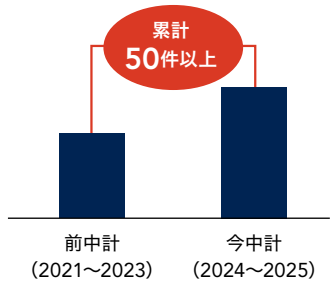
「Office3.0」の本格化は“時間の問題”

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緩やかに見える面がありますが、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。

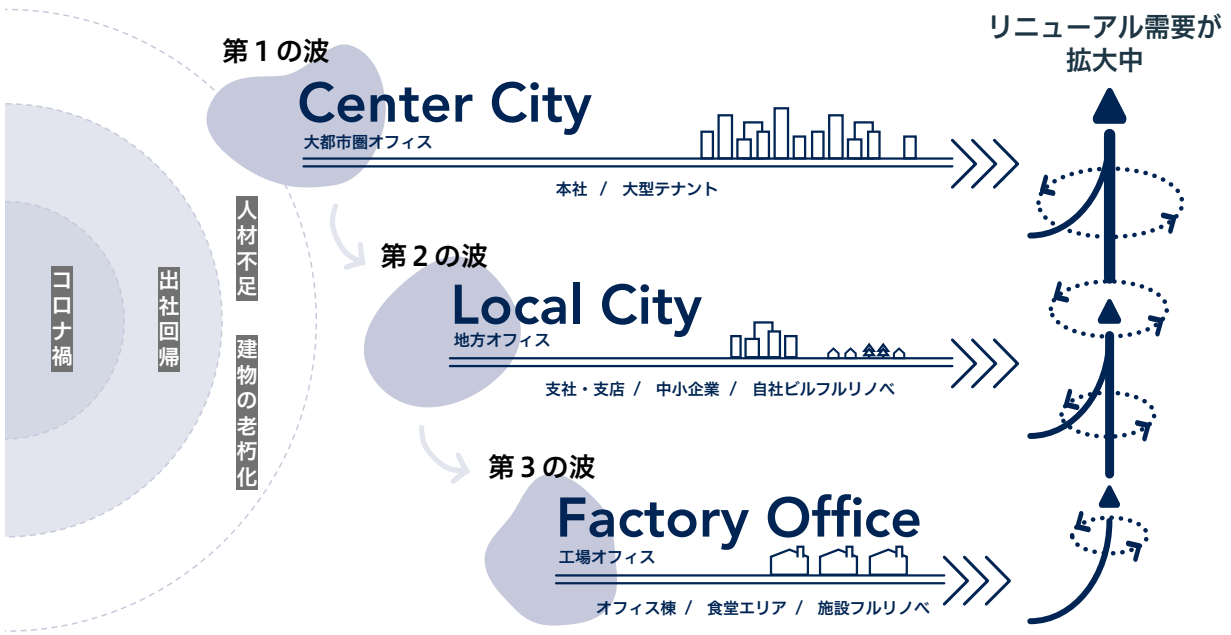
第3の波は、「工場など現場の働き方」への投資です。本社や営業拠点は整えたものの、工場は手つかずという企業は少なくありません。人手不足が強まるなか、工場は都市部から離れていることも多く、人材確保がオフィス以上に深刻化している現実があります。安全管理に厳しい上司が目を光らせている工場では、休憩時に一人でほっとできる空間がほしいという声もよく耳にします。こうした工場特有の働き方に配慮し、当社の滋賀工場をリニューアルしたところ、見学申込みが殺到しています。

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

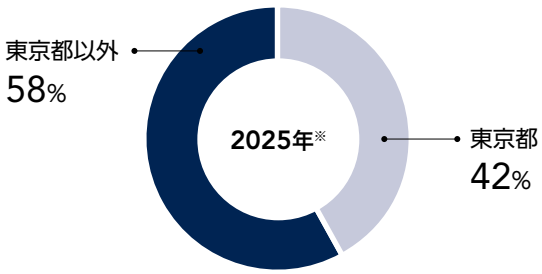
3つの波を捉えるうえで、当社の強みを一つ挙げるなら、私は迷わず「企業価値の上がるオフィスレイアウトをつくれる会社」だと答えます。ここがビジネスの中核であり、モデル

オフィス事業のトレンド

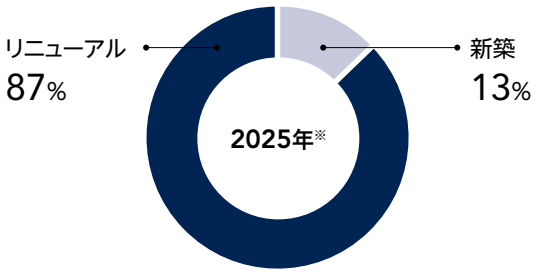


トップメッセージ

東京都・東京都以外の案件の割合

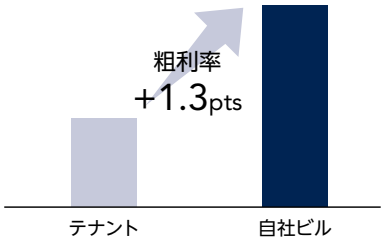


新築・リニューアル案件の割合



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、イトーキならではだと考えています。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ないよう、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。

ダルトン以外でも、「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

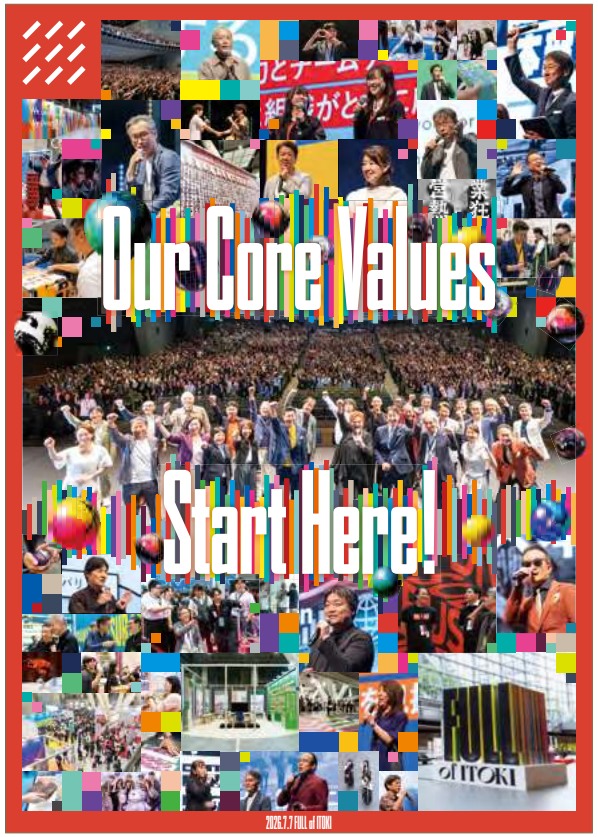
きる業務であっても、各社が自社利益を優先し、外部発注によってキャッシュが流出している。個社では合理的でも、グループ全体では非効率な取引が見受けられます。そこで「7 Flags 05 グループシナジー」として、グループ外へのキャッシュアウトを30億円削減する目標を設定し、これも前倒しで達成しました。やれば成果が出ると確認できたからこそ、2026年度の目標を50億円に引き上げました。

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CO_2排出量の削減が注目されます。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。

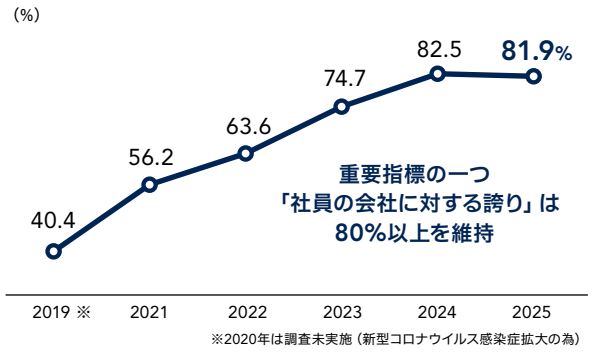
互いの強みを活かし合う会社に

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、良い成果も生まれない。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こそが責務です。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。

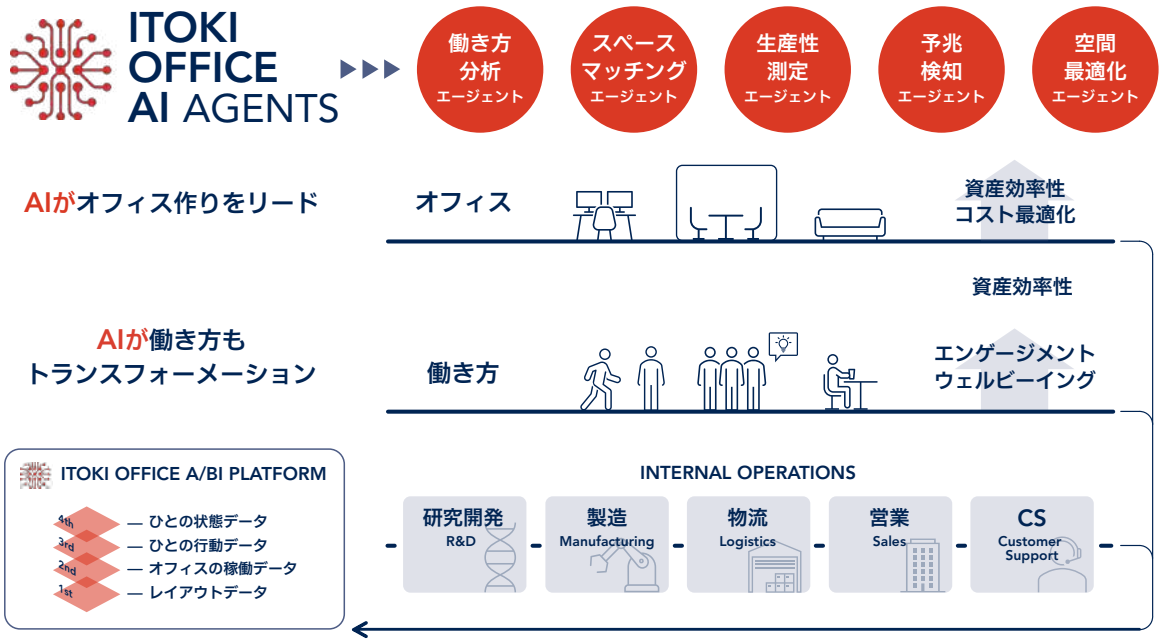
さらに、社外取締役を中心とする指名・報酬委員会を設置しました。誰が見ても納得できるプロセスで経営の中枢が機能していることこそが、信頼される会社の大前提です。公平性と透明性を徹底します。

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います。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。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

AIが
働き方をトランスフォーメーション

Workplace　　**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

湊宏司

財務資本戦略メッセージ

資本コストを意識した経営を継続し、企業価値の持続的向上を目指す キャッシュ創出力を高め、成長投資と株主還元の好循環を実現する

財務資本戦略の基本方針

財務戦略を考える際に強く意識しているのは資本コストです。企業価値を中長期的に向上させていくためには、資本コストを常に意識し、ひとつひとつの経営判断を行っていくことが大切だと考えています。

当社は株主資本コストを9～10%としています。この数値を常に意識し、これを上回るリターンを創出することで、エクイティスプレッドの拡大を実現し、株主・投資家のみなさまの期待に応えていきます。

このような考えのもと、中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」を“高収益化フェーズ”と位置づけ、2026年度の中期目標としてROE15%、売上高 1,500億円、営業利益 140億円、営業利益率9%を設定しました。決して容易な目標ではないと捉えていましたが、1年前倒しでほぼ全ての指標に到達しており、当社が持つポテンシャルの高さを改めて確認しました。今後も財務規律を緩めることなく、企業価値の最大化に向けた財務管理を継続していきます。

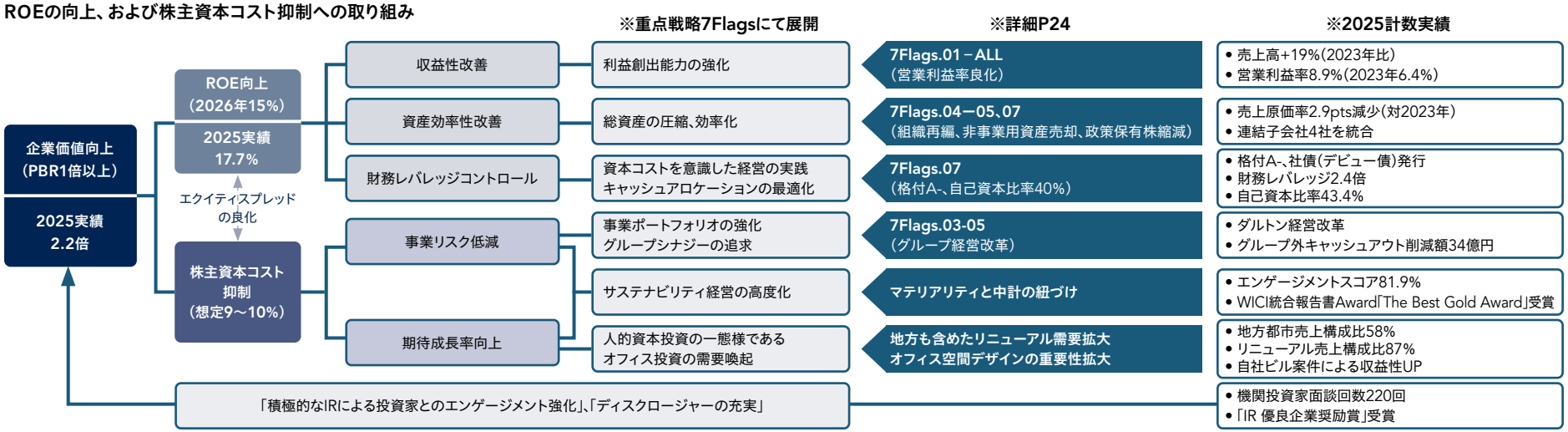
中期経営計画で掲げている7FlagsおよびESGを両輪とした戦略は、価値創出に貢献してきており、これはPBRの上昇にも表れています。財務面では、「フリーキャッシュフローの向上」「グループ経営の推進」「投資効率の向上」を軸に改革を推進しています。バランスシートの改善やキャッシュフローの改善、グループ全体としての資金効率の改善を実現するには、一定の時間を要しますが、グループ一丸となって根気強く改善活動に取り組んでいます。DX、生産設備、M&A等を含む事業投資については、WACCをハードルレートとし、規律ある判断を徹底しています。M&Aについては、単なる規模拡大を狙う投資ではなく、企業価値を確実に高める案件に注力していきたいと考えています。

2025年度の業績振り返り

2025年度は、好調なオフィスマーケットを追い風に、空間設計・コンサルティング・デザインを起点とした付加価値の高いオフィス空間提案を継続して推進してきました。その結果、売上高は1,536億円と前年度比11.0%の増収となり、営業利益、経常利益、当期純利益のすべてで過去最高を更新しました。

業容拡大に伴う人件費の増加、IT基盤強化のための投資

ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取り組み

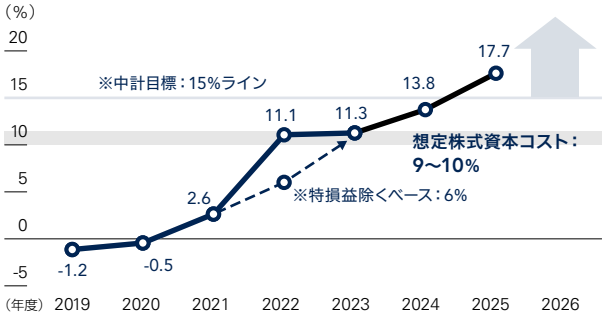


財務資本戦略メッセージ

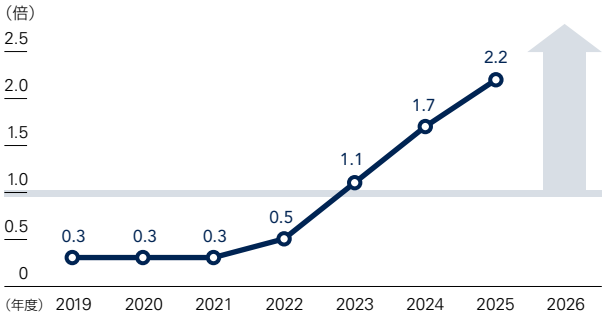
に起因する減価償却費の増加により、販管費は約60億円増加しました。一方で、売上高の拡大による増益効果63億円に加え、付加価値の高い提案による価格競争力の向上や製造原価の管理徹底により売上総利益率が改善し、33億円の増益に寄与しています。結果として、営業利益は35.8%増の136億円となりました。

バランスシートに関しては、有利子負債を短期借入金から長期借入金へシフトすることで、財務基盤の強化を進めました。また、将来の成長投資資金を確実に調達できるように資金調達手段の多様化を進めています。2025年12月には、公募社債（50億円、5年）による資金調達を実現しました。

ROEの推移



PBRの推移



増益を背景に自己資本は増加し、自己資本比率は43.4%と2.5ポイント上昇しました。当期純利益は30.6%と大きく伸長し、ROEは17.7%と中期経営計画の目標を大きく上回りました。業容拡大により運転資金等の資金需要は増加しているものの、財務レバレッジは2.4倍で安定的に推移しました。利益率は順調に改善しており、売上高当期純利益率は5.2%から6.1%に良化しました。資産の効率化も進んでおり、総資本回転率は1.1から1.2へ改善しています。ひとつひとつの財務指標が改善してきておりROE向上につながっています。

資産効率化については、2025年12月に関西物流センターを売却しました。本中計期間においては、連結での現預金の方針を、月商の1.5~2.0か月分程度としておりますが、今後は売掛金や在庫管理を各子会社で管理する体制からグループ全体で一元管理する体制に移行したいと考えており、また、同時に、グループ内にCMS（Cash Management System）を導入し、グループ内の資金管理、資本効率のさらなる向上を図ります。

こうした一連の取り組みと好業績は株価の上昇を通じて企業価値に反映され、PBRは2025年度末時点で2.2倍まで上昇しました。

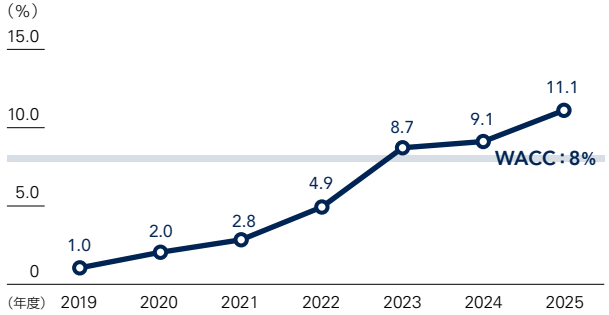
ROICと事業ポートフォリオの管理

当社は、資本コストを上回るリターンの創出を重視し、WACCを活用した投資判断を行っています。今後はROICを段階的に経営管理指標として導入することを検討しており、事業ポートフォリオ管理の高度化を図ることで、中長期的な企業価値向上を目指します。

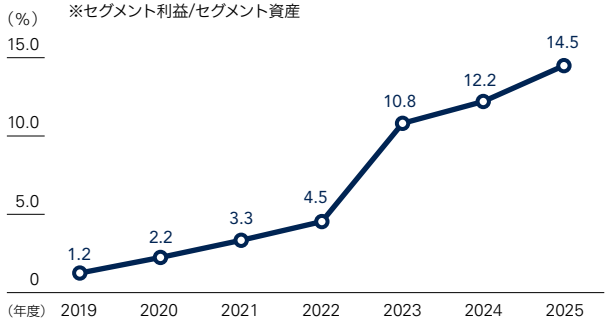
2025年度のモニタリングしている全社ROICは11.1%と2ポイント改善しました。これは一過性の成果ではなく、事業構造そのものが変化しつつある結果と認識しています。

ワークプレイス事業は、付加価値の高い空間提案の拡大を

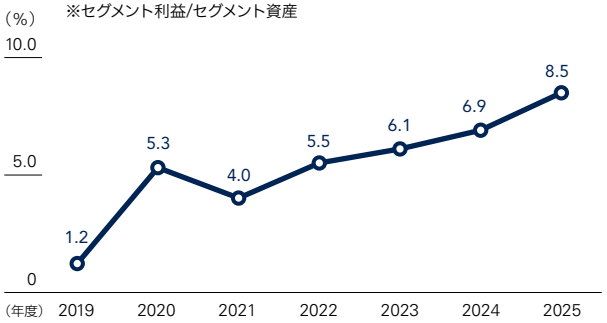
ROICの推移の推移



事業別ROA（ワークプレイス事業）



事業別ROA（設備機器・パブリック事業）



背景に売上高1,115億円（前年度比9.1%増）、営業利益109億円（同36.7%増）となり、営業利益率は9.9%と2.0ポイント向上しました。設備機器・パブリック事業は、資材価格高騰

財務資本戦略メッセージ

を背景とした着工・竣工遅延の影響があったものの、研究施設向け設備を主力とする連結子会社ダルトンの構造改革が奏功し、売上高405億円（同17.3%増）、営業利益24億円（同34.3%増）となりました。

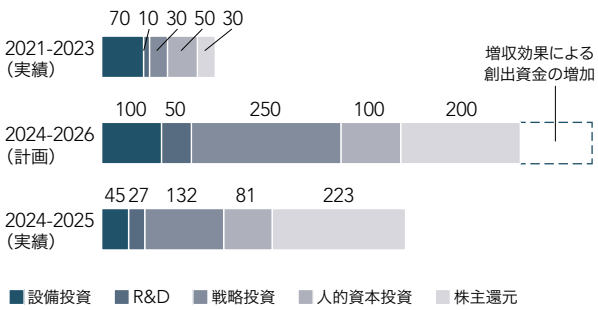
中長期的には、サブスクリプションモデルのオフィスDXビジネス「Office3.0」を安定収益基盤として育成するとともに、ダルトンが手掛けるラボ市場も成長領域に据え、より高いROICを実現できる事業ポートフォリオを構築していきます。現時点では、全社のROICをモニターしていますが、将来的には事業別ROICの導入がさらなる企業価値の向上には必須であると考えています。

キャッシュアロケーション

当社は、中長期的な企業価値向上に向けて、安定的なキャッシュ創出と規律あるキャッシュアロケーションを重視しています。

2024年度の営業キャッシュフローは、支払手形廃止や支払サイト短縮といった取引条件の見直しに伴う一過性要因によりマイナスとなりましたが、2025年度は増収増益を背景に営業キャッシュフローは89億円へと改善し、前年比で99億円の増加となりました。

キャッシュアロケーションの進捗



営業キャッシュフローから投資活動によるキャッシュフローを差し引いたフリーキャッシュフローは、51億円のプラスとなりました。事業から生み出すキャッシュフローで成長投資を賄えることができ、借入金を抑制することができています。

こうした中、本中計では営業キャッシュフローからのキャッシュ創出力と有利子負債の効率的な活用を背景に700億円規模のキャッシュアロケーションを想定しています。戦略投資枠250億円、R&D投資枠50億円、設備投資枠100億円、人的資本投資枠100億円と多くが持続的成長に向けた布石であり、2025年度までの進捗は約72%となっています。生産設備への投資に関しては5割弱の進捗ですが、単なる老朽化対応にとどまらず、生産効率向上や競争力強化を目的とした投資を加速していきます。

2026年度の業績見通し

2026年度は、引き続き人的資本投資の拡大を背景としたオフィスリニューアル需要に支えられ、ワークプレイス事業の売上高は9.0%増の1,216億円、営業利益は23.7%増の136億円を見込んでいます。中長期的な成長ドライバーである「Office3.0」領域については市場浸透を優先し、2026年度に売上高30億円を想定し、次期中期経営計画におけるマネタイズフェーズへとつなげていきます。

設備機器・パブリック事業についても、研究施設向け設備を中心に需要は堅調に推移しており、売上高は9.4%増の443億円を見込んでいます。一方で、資材価格の高騰などの影響を織り込み、営業利益は9.9%減の22億円となる見通しです。

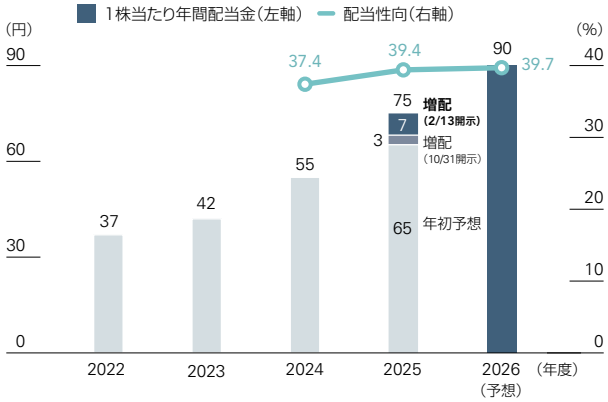
グループ全体での販管費は、人的資本投資の強化、DX推進に向けたIT基盤強化に関わる費用の増加、物流費の増加などを加味し、45億円の増加を予想しています。これに対し、売上拡大による利益の押し上げ効果59億円、売上総利益率の改善による増益効果10億円を見込み、2026年度の業績予想を売上高1,675億円、営業利益160億円としています。

株主還元と経済価値

株主還元については、配当性向40%を目安とする方針を維持します。成長投資と株主還元をキャッシュ創出力を高めることで両立させていきます。2025年度はこの方針のもと、配当金は年初想定の1株当たり65円から10円引き上げ、75円（配当性向39.4%）としました。2026年度については、利益成長を前提に1株当たり90円の配当を予定しています。

中長期的には、ストック型ビジネスの拡大と事業ポートフォリオ強化により外部環境の変化を受けにくい安定した収益基盤を構築し、資本コストを低減させていきます。同時に、グループ経営を推進し、グループ全体での収益性および資産効率を高め、ROE、ROICを向上させ、株主還元を通じて、経済的価値を一段と高めていきます。

1株当たり年間配当金（円）の推移



取締役常務執行役員 財務本部長 **田中 有美**

ステークホルダーとの責任ある対話（資本コストと株価を意識した経営）

面談の状況（年間延べ対応回数）

機関投資家・アナリストとの対話 **220**回 ※各種説明会を含む

主な対応者

株主・投資家	投資家面談 証券会社主催カンファレンス スモールミーティング 決算説明会 事業説明会	代表取締役社長 取締役常務執行役員 常務執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長 IR・SR部長 IR課長
従業員	タウンホール Web社内報	

主なテーマや株主の関心事項

- 資本コストと株価を意識した経営の実践
- 中期経営計画2年目の進捗
- 地方へのオフィス投資の広がり
- オフィス市場の今後の予測と当社の方向性
- Office3.0ビジネスモデル構築の進捗
- ビジネスモデルの強み、特長
- 設備機器・パブリック事業の詳細
- 経営のリーダーシップの状況
- 社内エンゲージメント向上の背景

取締役会へのフィードバック

資本コストと株価を意識した経営

半期株主構成状況

株主、投資家との対話状況および半期毎の株主構成、投資者の期待値や課題報告

経営陣へのフィードバック

四半期IR状況報告レポート

決算発表後に実施する投資家・アナリストとの面談でのコメントを集約し、課題、次施策の報告

株価関連指標・株価情報

市況および当社株価、出来高等の分析を報告

資本コストと株価を意識した経営

- 2026年2月 取締役会報告:
  決算補足説明資料における【財務資本戦略・株主還元方針・配当性向】の開示およびAppendixにおける【資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応結果】の開示

  <議論内容>
  成長投資および株主還元を支えるためのキャッシュ創出力の強化と資産効率の向上という課題に対してキャッシュ創出に向けて優先すべき点、グループ経営の最適化レベル、投資判断基準の明確化という論点で報告。
  ①Free Cash Flow の向上
  継続的な収益改善を図るとともに、保有資産の最適化を推進（政策保有株の売却など）
  ②グループ経営の推進
  グループ内の資産効率向上(グループ外キャッシュアウトの削減)、CMSの導入、ガバナンスの強化。
  ③投資効率の向上
  製造体制の最適化・効率化に向けた投資の推進、将来の成長を見据えた投資の継続、リターンを重視した戦略的投資（投資判断にWACCを採用）

- 2026年3月 取締役会報告:
  執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長による株主判明調査結果の共有、株主構成・株価推移・PER・PBR・株主資本コストに対するROE・ROICについての議論、社外取締役からの資本コストと株価を意識した経営に対する評価およびIR戦略についての議論

  <議論内容>
  中長期投資家層の拡大および株主価値向上という課題について、投資家への訴求内容・方法という論点で議論した結果、今後は以下2つの方向性を結論づけた。
  ①事業ポートフォリオの訴求の強化
  ワークプレイス事業（Office3.0、AI）、設備機器・パブリック事業（ダルトン、特殊扉）
  ②株主還元を含む資本政策に関する継続的な情報発信

- 2026年5月 取締役会報告:
  代表取締役社長による決算説明会内容の取締役会への事前報告
- 2026年5月 常務会報告:
  2025年度株主優待結果報告および2026年度株主優待制度内容の報告
- 2026年2月、3月、5月:
  タウンホールにおける社員との対話　業績報告および株価推移の報告

タウンホールミーティングを定期開催

Web社内報を定期配信

透明性と信頼を高めることで、中長期的な企業価値向上を目指す

当社は経営陣のコミットメントのもと、ステークホルダーのみなさまと良好な関係を構築するためのコミュニケーション活動を重要視しています。なかでも即時性・公平性・わかりやすさを特に意識しており、透明性高く説明責任を全うすることで当社に対する信頼と共感を高め、中長期的な企業価値向上を目指しています。

コーポレートコミュニケーション本部
IR・SR部長
木塲 満

Strategy for Realizing Our Vision

ビジョン実現に向けた戦略

RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

高収益化フェーズ　持続的な成長力を高める

概要

経営環境は、コロナ禍を契機として、デジタル化の加速、ワークスタイルの多様化、人的資本投資の進展、エンゲージメントおよび生産性に寄与するオフィスの在り方・位置づけの変化など、「働く」における大きな変化点にあります。

このような変化に対応するとともに、『明日の「働く」を、デザインする。』を実現するため、「持続的な成長力を高める」をテーマに中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」を策定しました。

当計画は、重点戦略「7Flags」およびESG戦略のもと各種施策を推進し、その成果として連結売上高は計画2年目において前倒しで達成しました。

2026年には、売上高1,675億円、営業利益160億円、ROE18.5%の達成を目指します。

経営目標（連結KPI）

前倒しで達成

	2024年度実績	2026年度当初計画	2026年度目標
売上高	1,384億円	1,500億円	1,675億円
営業利益	100億円	140億円	160億円
営業利益率	7%	9%	9.6%
ROE	13%	15%	18.5%

重点戦略 7Flags

構造改革プロジェクトを進化させ課題解決を図るとともに、環境変化対応および「持続的な成長力を高める」ため、7つのFlagを重点戦略と位置づけました。Flag1・2・3が主に収益、Flag4・5がコスト、Flag6が中長期成長の基盤となる人材（人事制度改革、人的資本投資）、Flag7がキャッシュアロケーション、「資本コストと株価を意識した経営」に寄与します。これらにより事業ポートフォリオを強化します。なお、Flag2は、オフィス業界の競争のルールを変えるべく、データおよびAIを活用したユニークなビジネスモデルの構築を目指します。

Flag 1 Office1.0／2.0領域※1	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
Flag 2 Office3.0領域※2	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
Flag 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
Flag 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
Flag 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
Flag 6 人的資本	人事制度改革を軸に、社員一人ひとりの主体的かつ能動的な「創意と工夫」を啓発する
Flag 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

※1 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
※2 Office3.0：働き方ベースのオフィスDX事業

次期中期経営計画の検討方向性

- AI × Design based on PEOPLEを強みにジャンプ
- in-organic（飛躍的）な高成長の実現

AI企業へ進化　第2の柱の確立

RISE TO GROWTH 2026の概要と経営目標の進捗

中期経営計画 7FlagsのKPIと進捗

	2026年KPI	2025年(実績)	2026年(予定)	参照ページ	関連するマテリアリティ
Flag 1 Office1.0／2.0領域	• 売上:+10%成長(2023年比) • 営業利益率:10%	• 売上高:+19%(2023年比) • 営業利益率:8.9%(2023年6.4%)	• 地方都市リニューアル深耕、工場案件の獲得 • AI活用による提案営業体制の構築 • デザイン価値体験によるブランド力強化、差別化 • エンジニアリング力の強化(工事・施工)	▶ 特集 P25、26	
Flag 2 Office3.0領域	• 単年度売上高:30億円 • 3年間の累積投資額:25億円	• Data Trekking 受注件数:91件(2024年60件) 見積り件数:4.5倍(2024年比) • 累計投資額:16億円(2024年~2025年実績)	• オフィス3.0の認知度向上と営業体制の強化 • OFFICE A/BI PLATFORMの構築、強化	▶ 特集 P16	
Flag 3 専門施設領域	• 売上高:300億円 • 営業利益:20億円 • 開発体制の強化:+50名以上	• 売上高:280億円・営業利益:18億円 • 新市場への製品投入(薬剤自動ピッキングシステム) • AIを活用した予知保全システムの開発 • 開発体制の強化(専門人員累計39名)	• ダルトン経営改革の推進 • シャトル式立体自動倉庫SAS等の新製品の拡販 • 保守・メンテナンス事業の強化	▶ 特集 P21、28-29	
Flag 4 高収益化	• 製造原価+物流費:5%削減(2023年比) • 1人当たり営業利益の増加:+50%(2023年比) • 累積IT投資:80億円	• 売上原価率:2.9pts減少(対2023年) • ERP(SCMシステム)2025年6月稼働 • 関西物流センターの移転 • IT投資約60億円	• ERPを軸とした業務改革や生産性向上施策の実行 • 生産機能のDX化(AI実装) • 生産再編の実行・展開 • 製造・仕入原価の低減	▶ 特集 P20	
Flag 5 グループシナジー	• 連結グループ会社営業利益率:2%改善(2023年比) • グループ外キャッシュアウト:30億円削減	• グループ会社営業利益率:1.5pts改善(2023年5.9%・2025年7.4%) • グループ外キャッシュアウト削減額:34億円	• グループ会社間での機能連携や再編、内製化対応によるコストダウン活動を積極的に進める • グループ外キャッシュアウト削減:2026年末には累計50億円の削減を見込む	▶ 特集 P28-29	
Flag 6 人的資本	• 従業員エンゲージメント:85% • 女性管理職比率:13%	• 従業員エンゲージメント:81.9% • 女性管理職比率:14.3%(2026年1月時点)	• 従業員のモチベーションを高める施策を継続、従業員エンゲージメント85%を目指す • 女性管理職比率の向上を継続	▶ 特集 P11-12	
Flag 7 財務戦略	• キャッシュアロケーション戦略投資/R&D/設備投資400億円、人的資本投資100億円、配当性向40%を目指す	• 計画通りの投資を実行 • 配当性向:39.4% • 格付A-の維持 • 社債の発行(2025.12.4、50億円、5年債、デビュー債)	• 多様な資金調達手段の継続的な確保 • 資金管理体制の高度化・効率化 • 安定配当の継続	▶ P18-20	
E 環境	• 環境中計記載項目 ▶イトーキグループの中期環境計画2026:P63	• 環境中計記載項目 ▶中期環境計画 2026(2024~2026年)を参照ください	• 環境への取り組み記載項目 ▶環境への取り組み:P63	▶ P63	
S 社会	• 休業災害件数:0件 • 不休業災害件数:0件	• 休業災害件数:3件 • 不休業災害件数:12件	• 社員数増加や拠点分割に伴う事業所増加を踏まえた、安全パトロール範囲の拡大 • 新入社員教育を通じた安全基礎知識の徹底 • 高齢従業員の転倒防止などエイジフリー対応の推進 • 「安全だより」を活用したタイムリーな情報共有	▶ P75	
	• イトーキグループでの人権ワークショップ開催件数:3件/年 • サプライチェーン調査における人権対応率:88%* *2025年度に調査内容を変更したことに伴い数値を変更	• イトーキグループでの人権ワークショップ開催件数:3件/年 • サプライチェーン調査における人権対応率:88%	• 人権ワークショップをグループ会社3社へ拡大 • 調査結果を踏まえ、必要に応じて取引先と協働し対応を強化		
G ガバナンス	• クレーム率:社内目標値以下 • 法令違反件数:0件	• クレーム率:社内目標値以下 • 法令違反件数:0件	• 品質問題の未然・再発防止および発生時の早期対応 • 性能評価の高度化と分析能力の向上	▶ P51	
	• 重大なリスク事案※の発生件数:0件	• 重大なリスク事案※の発生件数:0件	• グループ全体へのリスクマネジメント活動の本格展開と適切な運用 • グループ全体におけるコンプライアンス推進活動の強化 • 内部監査の高度化を通じたガバナンス体制の強化 • 法的リスクの適切な管理・コントロール		

※ 適時開示事由に該当するようなリスク事案

Business Strategy

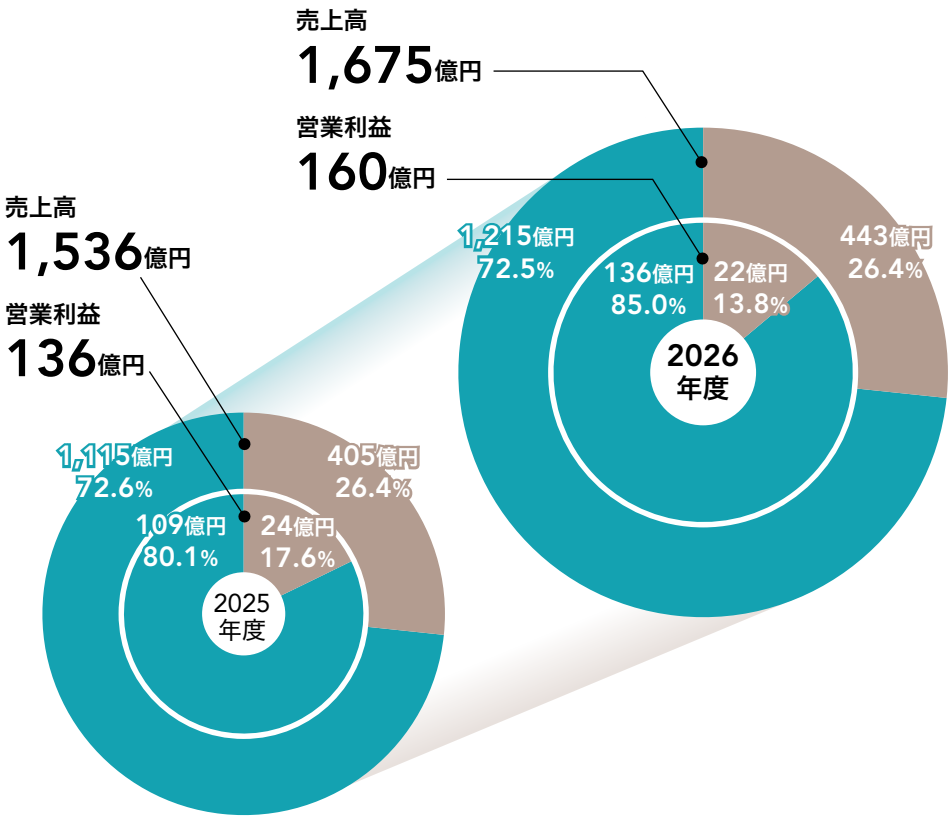
事業戦略

2事業の全体像（事業ポートフォリオ）

- ワークプレイス事業は、日本において、オフィス空間デザイン・コンサルティング（Office2.0）から内装工事、オフィス家具の納入（Office1.0）に加えて、オフィス納入後のデータサービス（Office3.0）までの一気通貫モデルを確立・推進することで、売上、利益の増加を図る。
  海外においては、2026年末にITOKI DESIGN HOUSE SHANGHAIを開設し、ジャパンモデルを展開していく。
- 設備機器・パブリック事業は、第2の柱の確立に向け、売上、利益の増加を狙い、売上の約6割を占めるダルトンの経営改革を推進する。
  ダルトンにおいてLAB1.0、2.0、3.0を推進するとともに、2026年末に本社オフィス兼ショールームを移転し、機能強化を図る。
- グループ再編方針として連結32社を、国内はイトーキ本体およびダルトンへの集約を計画的に実行し、海外は1国1法人を原則に組織再編を推進していく。

事業ポートフォリオ

● ワークプレイス事業　● 設備機器・パブリック事業



グループ再編方針

国内

イトーキ本体およびダルトンへの集約を計画的に実行

- ワークプレイス事業、設備機器事業➡イトーキ本体へ集約
- 研究施設関連事業➡ダルトンへ集約

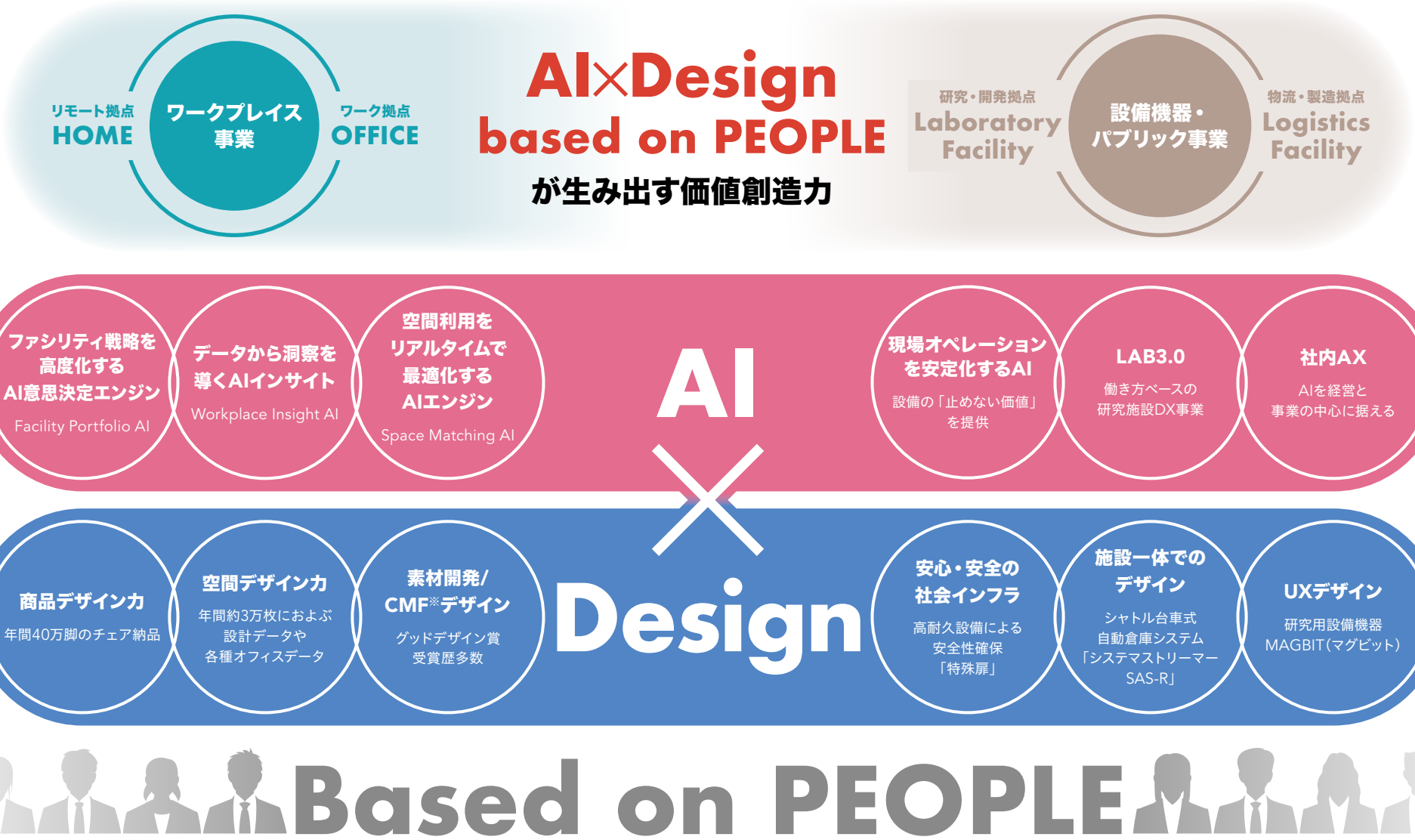
海外

現地ガバナンスの透明性向上とリスク管理強化に向け、1国1法人を原則に組織再編を推進

- 中国法人の統廃合（8法人→4法人化）の早期実施

主な価値提供領域とイトーキグループの強み

創業当時から社会にとって新しく役に立つものを広める「チャレンジ精神」と「創意・工夫」を多様な人材に引継ぎ、さまざまな先駆的な取り組みを実行してきた「実績・ノウハウ」と、130年超にわたり培ってきた「信頼」がイトーキグループの強み。これを、「AI×Design based on PEOPLE」と表しています。



※プロダクトの外観を構成する色（カラー）、素材（マテリアル）、仕上げ（フィニッシュ）の略

それぞれの強み（丸枠）をクリックするとWebサイトで詳細をご覧いただけます。

ワークプレイス事業

事業戦略のポイント

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

施策1：商品力強化を通じ、体験価値を訴求
- デザイン性向上によるブランドプレゼンスの向上
- デジタル機器と融合した家具開発
- 海外販売体制の見直し

施策2：空間一体での付加価値提案
- 空間デザイン領域の体制強化
- コンサルティング領域の拡大と深化

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

施策1：新規データサービスの開発
施策2：AI企業との協業および資本提携

中期経営計画2年目の振り返り

成果
- 高付加価値提案による収益力の向上
- コンサルティングサービスの強化・拡大
- ワンストップ体制の強化による営業力と収益力の向上
- 原価低減に資する製造体制の構築

課題
- データビジネス（Office3.0）基盤の構築
- ブランディング強化による提供価値の最大化
- スマートファクトリー化と調達機能強化によるコスト低減
- 地方都市リニューアルの深耕と工場・研究所案件の獲得による市場開拓

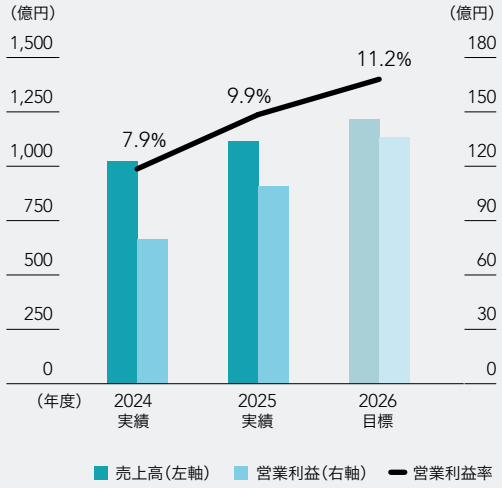
S 強み
- AI × Design based on PEOPLE
- オフィス空間設計から運用までのワンストップ体制
- ABWに基づく、新たな働き方、および生産性向上コンサルティング
- 商品・サービスの開発と提案力

W 弱み
- 海外市場の深耕
- 販管費率の低減

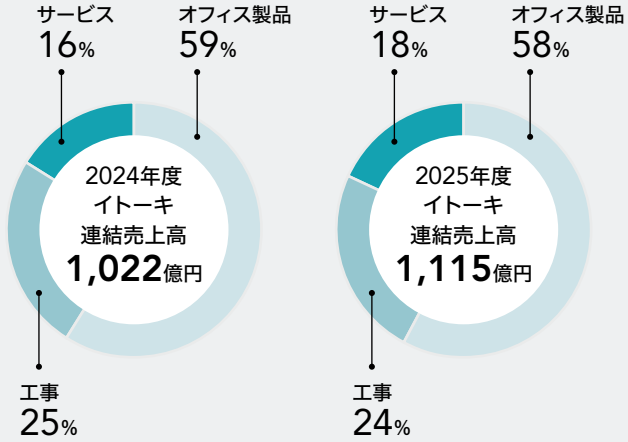
O 機会
- 人的資本投資や生産性向上を背景とした「新しい働き方」への理解浸透
- オフィス投資の高度化（コストから人材投資へ）
- 地方都市における採用課題を背景としたリニューアル需要の拡大
- 工場・研究所など新領域への展開機会の拡大

T 脅威
- 原材料高騰による製造原価率の上昇
- 物流コストの上昇
- グローバル経済の動向
- パンデミックによる景気の下押し
- 生産年齢人口の減少

売上高／営業利益／営業利益率



商品売上構成



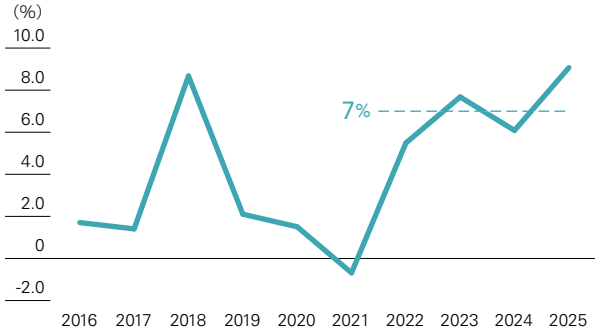
オフィス市場の動向（市場性、競争環境）

- 日本のオフィス市場は約8,500億円と言われており、人的資本投資を背景に、今後も堅調に推移すると推測されます。
- 総市場における主要上場企業の構成比は約6割であり、今後も市場浸透が見込まれます。
- 1人あたりのオフィス面積および執務室面積は増加傾向を示しています。
- オフィス構築コストはコロナ前と比較すると上昇しており、特に高品質な家具やICT機器を備えたハイグレードオフィスの単価向上が顕著となっています。

10年間のオフィス事業（主要４社の増収率）

直近4年間で平均7%成長

過去10年間のオフィス事業主要4社の増収率推移



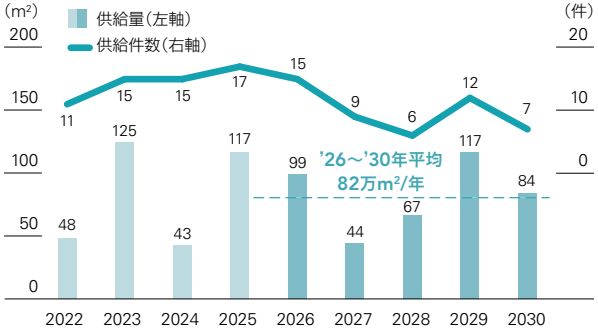
出典：各社の決算短信

森ビルの新築需要予測

引き続き堅調な新築市場

※イトーキ売上構成比：新築13%、リニューアル87%

大規模オフィスビル供給量・供給件数の推移



出典：森ビル株式会社 東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2026

オフィスにおける1人あたりの面積

1人あたり面積の増加

1人（席）あたりのオフィス面積※
総オフィス面積÷総席数

2023年
9.34㎡

2025年

1人（席）あたりの執務室面積※
総執務面積÷総席数

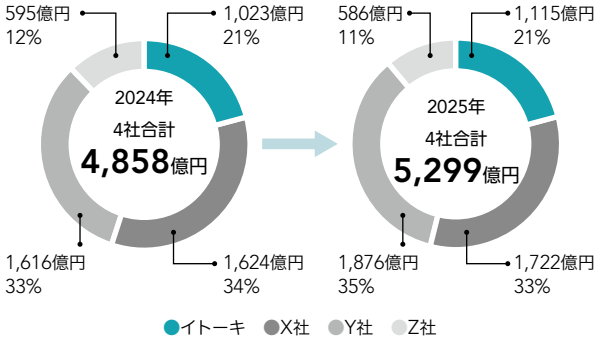
2023年
5.81㎡

2025年

※2025 WORKPLACE DATA BOOKより作成

シェアの状況（4社合計）

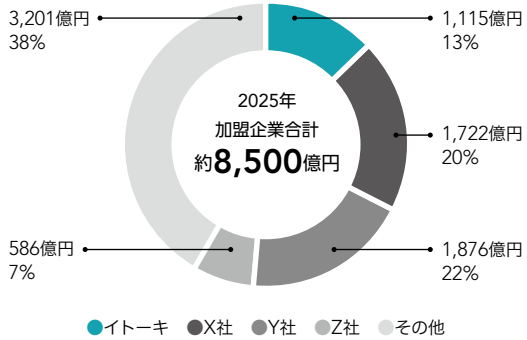
各社のシェアは横ばいだが、市場は拡大



出典：各社の決算短信

シェアの状況（日本オフィス家具協会加盟）

主要4社で約6割を占める



出典：各社の決算短信、日本オフィス家具協会 事業報告参考

オフィス構築コスト

単価も大幅上昇

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

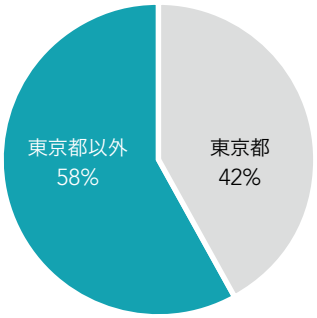
自社のマーケティング戦略

- 近年では人材確保に課題を抱える地方都市の案件が増えており、当社は戦略的に地方×リニューアル案件において空間設計・デザインという上流を起点に内装工事、オフィス家具までワンストップで高付加価値なサービスを提供しております。
- さらに、商品開発から生産、施工まで内製化するとともに、粗利率の高い自社ビル案件への注力も強化しております。

▶ 2027年商談の状況：2026年12月期第２四半期（中間期）決算説明会資料P17

東京都・東京都以外の案件の割合

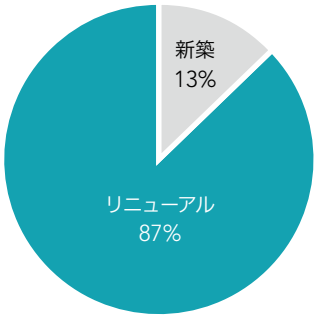
人材確保に課題を抱える地方都市の案件が増加



※ERP導入に伴う集計フラグ変更あり

新築・リニューアル案件の割合

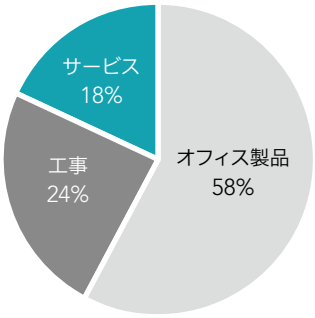
人的資本投資を背景に引き続きリニューアル好調



※ERP導入に伴う集計フラグ変更あり・上期実績

オフィス事業の売上構成

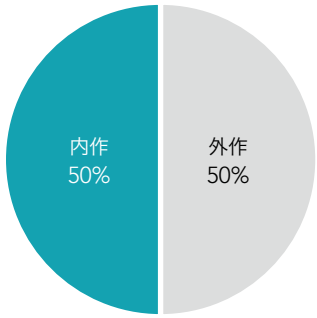
感性に訴えるデザイン、空間の魅力や質がオフィスに求められている



※サービス=空間デザイン・コンサルティング

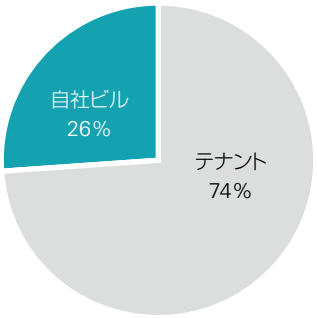
内製化率

商品開発から生産・施工まで内製化を推進し利益を確保

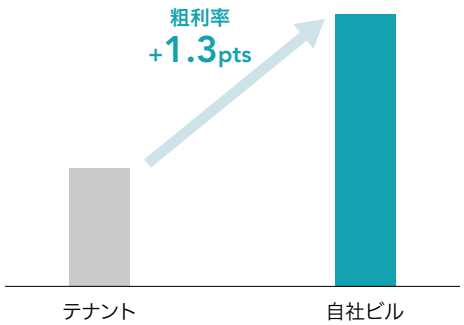


自社ビル案件の割合

粗利率の高い自社ビル案件の増加により、ワークプレイス事業の収益性が良化



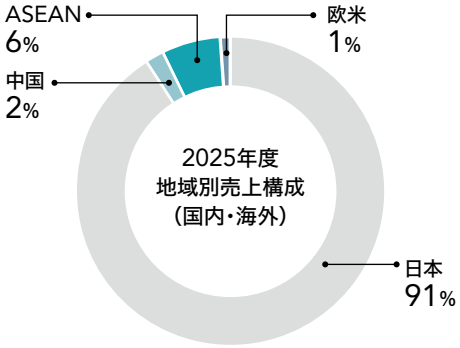
自社ビル案件の収益性



※2023～2025年平均

地域別売上構成（国内・海外）

今後、海外売上比率の拡大を推進



オフィス製品のカタログ価格改定状況

適切な価格改定でインフレ環境に対応

2021年	10月	8-12%程度
2022年	8月	12%程度
2023年	8月	一部価格調整
2024年	7月	5-8%程度
2025年	7月	3-8%程度
2026年	7月	3-8%程度

設備機器・パブリック事業

事業戦略のポイント

中期経営計画の重点戦略7Flagsの03を担い、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

物流施設

シャトル式立体自動倉庫SASの多品種展開

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

保守ビジネスの確立

- データ/IoTを活用した予知保全サービスの開発

研究施設

研究施設における新製品投入による拡大

- 顧客タッチポイントの強化
- ASEAN等への展開

成長分野事業の確立

- 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

保守ビジネスの確立

- 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

中期経営計画2年目の振り返り

成果

- AIを活用した予知保全システムの開発
- 調剤薬局向け薬剤自動ピッキングシステムの販売
- 研究施設分野におけるダルトンの強化
- 特殊扉分野における社会インフラ対応の推進

課題

- グループとしての保守・メンテナンス体制の確立
- 新規開発・スペシャルオーダー対応エンジニアの確保

S 強み

- AI ×Design based on PEOPLE
- メカトロニクス技術の蓄積による信頼性と高いカスタマイズ対応力
- 高速・小型化を実現したシャトル式立体自動倉庫「SAS-R」
- 研究施設向け設備の高シェアと、大型展示ケースや特殊扉などの製品ラインアップ

W 弱み

- 海外市場への展開が発展途上
- エンジニアの確保
- 需要増加に対する生産能力の増強

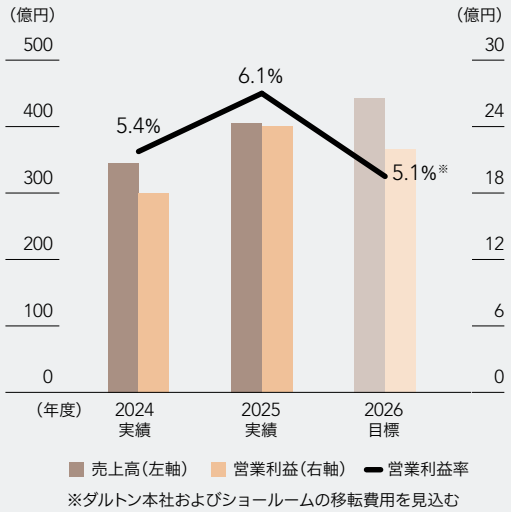
O 機会

- 自動化・省人化ニーズを背景とした需要の拡大（物流・調剤分野）
- 堅調な研究開発投資を背景とした設備需要の拡大
- インフラ強化・防災対応を背景とした設備需要の拡大

T 脅威

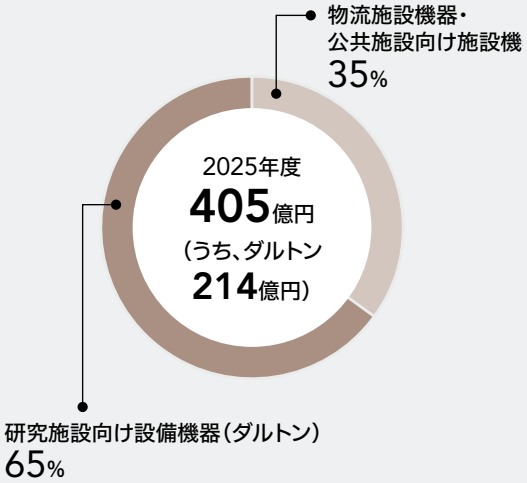
- 原材料高騰による製造原価率の上昇
- 物流コストの上昇
- グローバル経済の動向
- パンデミックによる景気の下押し

売上高／営業利益／営業利益率



※ダルトン本社およびショールームの移転費用を見込む

商品売上構成



設備機器商品群

研究設備機器（ダルトン）

研究施設

理想のラボ実現へ、企画からコスト最適化まで支援し、世界水準のラボを実現

半導体洗浄装置

半導体前工程向けに、研究開発から量産まで対応する洗浄・表面処理装置を提供

局所排気装置 ドラフトチャンバー

化学実験などで有害な気体が発生する場合等、安全のために用いる局所排気装置

連続造粒機器

高品質の錠剤を実現する製造機器

公共施設商品・商業施設商品

美術館・博物館用設備

文化財の安全・展示・保存の3つの要件を併せ持つケースを展示物に合わせて設計対応

商業施設商品

ショッピングモールにおける店舗の商空間を手掛ける

▶ 半導体洗浄装置事業：2026年12月期第2四半期（中間期）決算説明会資料P30-35

物流機器・ラック商品

シャトル式立体自動倉庫（SAS）

高速仕分けと立体的な空間活用を実現した立体高速ピッキング仕分機

薬剤自動ピッキングシステムDAP

薬剤ピッキング業務を効率化する薬剤自動ピッキングシステム

保守ビジネス

AI解析で自動物流倉庫の故障の兆候を検知する「予知保全システム」を開発

特殊扉

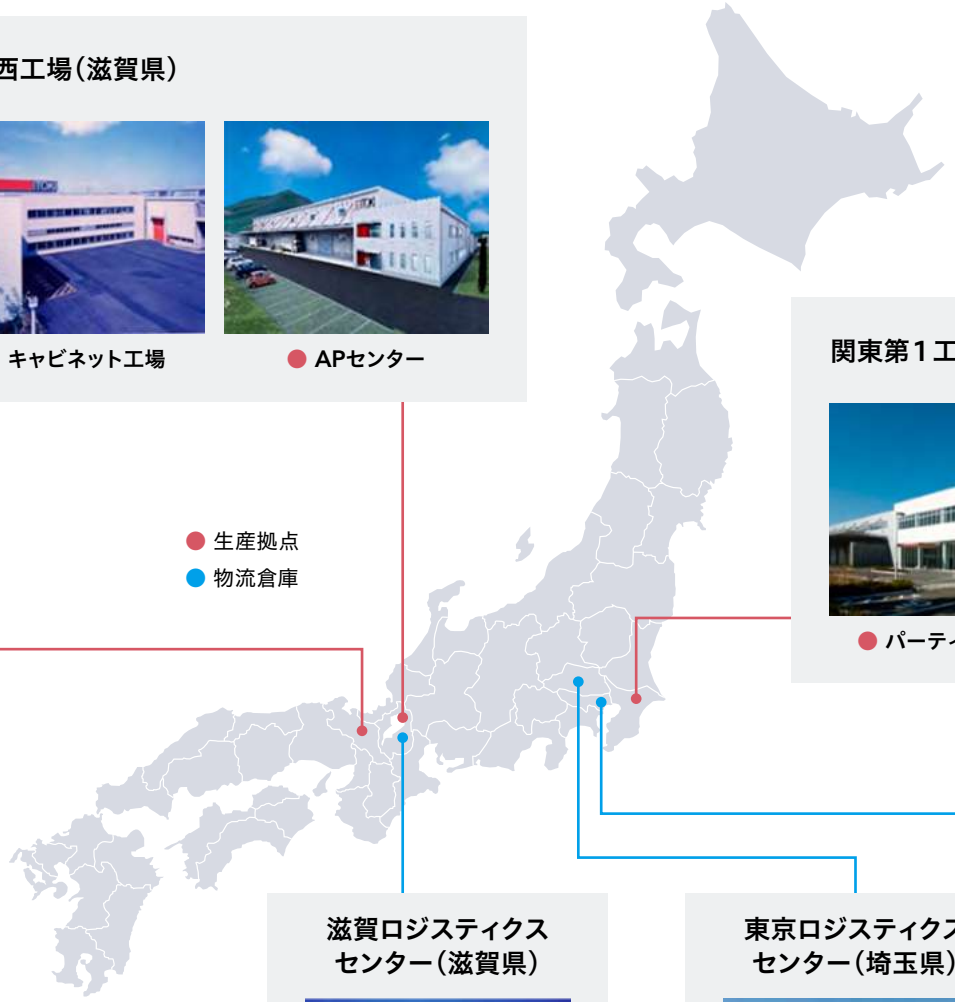
遮蔽扉

マルチ防災シェルター扉 BOUNCEBACK

原子力関連施設や地下シェルター向けに、さまざまな用途・目的で計画・設置

- 国内原子力発電所の創成期より全国に約3,000基の各種特殊扉を納入
- 原子力発電所21か所のうち18か所の特殊扉に携わる
- 多数の特許と高精度の施工技術を保有

生産拠点・物流倉庫



関西工場（滋賀県）

● チェア工場(IDH SHIGA)

● キャビネット工場

● APセンター

関東第１工場（千葉県）

● パーティション工場

関東第２工場（千葉県）

● デスク工場

京都工場（京都府）

● スチール棚工場

● 生産拠点
● 物流倉庫

イトーキ東京BASE（東京都）

● 物流倉庫（東日本管轄）

滋賀ロジスティクスセンター（滋賀県）

● 物流倉庫（西日本管轄）

東京ロジスティクスセンター（埼玉県）

● 物流倉庫（東日本管轄）

グループ会社（生産部門）

茨城県：（株）イトーキ東光製作所
石川県：富士リビング工業
新潟県：イトーキマルイ工業（株）

Management Platform Strategy

経営基盤戦略

経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略

AIを経営の中核に据え、デジタルテクノロジーとデータの活用により、新たな価値を創造することにより『明日の「働く」を、デザインする。』を進化・推進する

① データビジネス

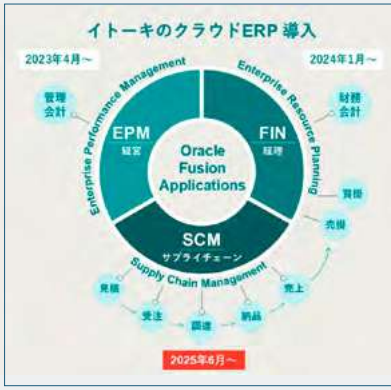
社会・顧客の体験価値向上と新規ビジネスの創出

- データを活用した働き方改革コンサルティングの強化
- ファシリティ運用効率のためのAIを活用したリソース予約システムの展開
- メタバース技術、グループワークのAI分析等を活用した「ITOKI Smart Campus」の実現

② 業務効率化

業務プロセスの効率化と従業員の体験価値向上

- クラウドやモバイルインフラ等の最新デジタル技術を活用したABW（Activity Based Working）の実践
- 各現場でのDX・AXによる情報共有と業務効率化
- Cloud ERP による業務とデータの基盤づくり（リアルタイムにデータを可視化、業務プロセス・ルールの見直しとコンプライアンス強化）



データの入力・チェック・共有にかかる工数が削減され、部門間連携・本来業務に注力が可能となるシステムを2023年から段階的に導入し、全社の基幹業務がクラウド基盤へ移行。

- ペーパーレス
- リアルタイムにデータを可視化
- 二重入力の排除等、生産性の向上
- 業務プロセス/ルールの見直しとコンプライアンス強化
- クラウド化による基幹システム稼働率向上

③ 経営高度化

データ・AIを活用したリアルタイムの経営管理と意思決定

- 財務と業務のKPIをデータから抽出したインサイトに紐付け、戦略立案から実行まで活用できるデータ基盤を構築
- AIを活用し、経営・本部・部門のそれぞれのレベルにおけるリアルタイムな意思決定へのサポートを提供

④ DX・AX人材とAI人材の育成・確保

専門人材育成と風土醸成

- デジタル技術・データを自分事として捉え、データやツールを利活用し、業務改善による生産性向上や新たな価値創造ができるDX・AX専門人材の育成
- DX・AI人材とAX人材育成の5つのステージを定義し、自分のペースでステップアップ可能な仕組みを整備、風土を醸成

⑤ DX・AI基盤の整備・強化

データ・システム基盤の整備と情報セキュリティ対策の強化

- デジタル技術・データ・AIの活用に向けた段階的なシステム基盤の整備
- 社長を委員長とする「リスク管理委員会」を軸に、グループ全体のITガバナンスを強化

▶ 経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略の全体像はこちら

経営戦略と融合したAI、AX、情報セキュリティ戦略

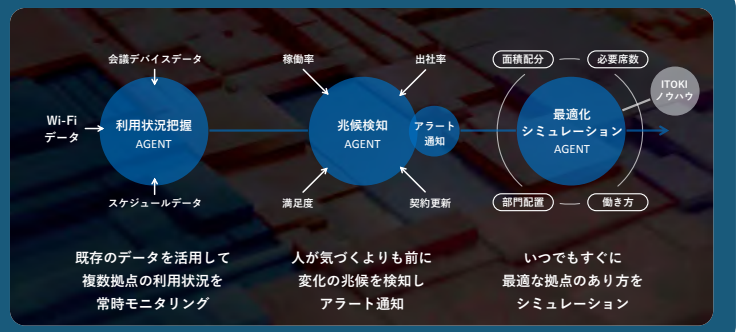
当社は「Tech×Design based on PEOPLE」から「AI×Design based on PEOPLE」へ進化し、全社約4000名でAI経営にチャレンジします。Office3.0をさらに進化させ、データと専門知見から導かれたAIによる最適解を実際のオフィス空間という“かたちある成果”として実装できるソリューション事業の強みを生かし、今後も企業の働き方やオフィスの生産性、創造性向上を継続的に支援します。

代表取締役社長 湊 宏司 コメント

これからの時代はAIを前提に経営を設計する企業こそが、競争優位を確立すると私たちは考えています。当社は、約100名規模のITエンジニア体制を強みに、AIを経営の中核へ据え、意思決定の質とスピードを飛躍的に進化させる経営へと舵を切ります。「ITOKI OFFICE AI AGENTS」は、常時モニタリング×高精度シミュレーション×専門知識を融合し、組織の“いま”と“これから”のオフィス戦略に潜む課題を逃さず捉え、AIエージェントが改善策を高速で提供する次世代の仕組みです。オフィスと働き方をAIが牽引し、人と協働する新たな経営モデルを確立することで、顧客企業の持続的成長を力強く支えていきます。

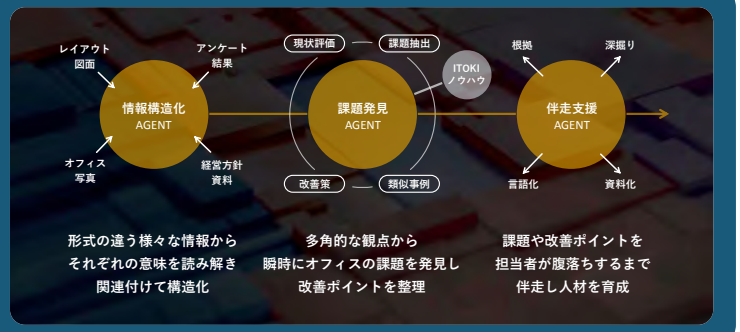
Facility Portfolio AI
(ファシリティポートフォリオAI)

最適な面積・席数・配置・コスト構造を算出し、拠点再編をシミュレーションするAIエージェントです。Wi-Fiデータや会議システム、スケジュール情報などを統合し、例えば100拠点規模に及ぶ複数拠点の利用実態を立体的に分析します。拠点の集約・分散や再編の選択肢を具体的な数値とともに提示することで、ファシリティ戦略の検討に要していた時間を大幅に短縮し、経営判断の迅速化を支援します。



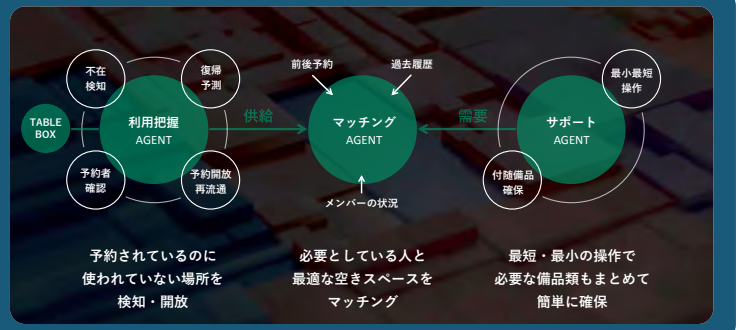
Workplace Insight AI
(ワークプレイスインサイトAI)

図面、写真、アンケート、経営方針資料などの非構造データを含む多様な情報を一括で解析し、オフィスの課題や改善ポイントを構造的に抽出します。さらに、類似事例との比較や、改善による効果予測、ROI試算までを自動で行い、経営層や総務部門にとって実効性の高い判断材料を提供します。



Space Matching AI
(スペースマッチングAI)

在席情報や行動傾向、利用履歴をもとに、実際に空いているスペースをリアルタイムで判定し、利用者に即時案内します。利用されていない予約は自動的に解放され、需要に応じて再配分される仕組みにより、会議室や席の不足によるストレスを軽減し、空間の稼働率向上を実現します。物理空間とデジタルデータを連動させた点が大きな特長です。



▶ リリース:2026年2月20日　イトーキ、3つのAIエージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を発表。業界初となる“AI経営モデル”へ転換

経営戦略と融合した知的財産戦略

事業モデルと融合した知財戦略により、競争優位を創出する

イトーキの知財戦略の考え方

当社は、創業者が外国の発明特許品を日本に広める事業を起点に発展してきた歴史を持ち、さらに創業者自らも発明者として特許を出願・登録するなど、創業時より知的財産を経営の重要な基盤として位置づけてきました。創業136年を迎える現在も、企業理念に掲げる「創業者の旺盛な開拓精神」を承継し、新たな価値創出に挑戦し続けています。こうした考えのもと、知財部門を経営企画本部内に配置し、事業戦略や経営計画と連動した知財の創出・活用を推進しています。発明表彰や開放特許の取り組みは、研究開発者のエンゲージメントを高め、価値創出の加速に寄与しています。知財を未財務価値として捉え、中長期的な企業価値の向上と収益基盤の強化につなげていきます。

事業モデルに融合した知財戦略の展開

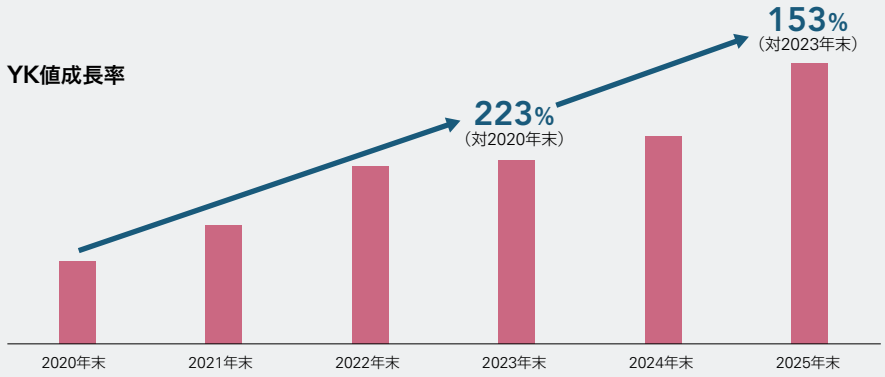
当社の知財戦略は、事業モデルの進化と特性に応じて設計しており、各領域ごとに戦略的な知財の創出・活用を推進しています。ワークプレイス事業では、プロダクトや新素材開発によるOffice1.0、働き方コンサルや空間デザインによるOffice2.0、AIソリューション開発によるOffice3.0といった領域ごとに異なる知財戦略を展開しています。また、設備機器・パブリック事業においては、商品開発に加え、保守サービスや現場に即したカスタマイズ設計を通じて、技術知財だけでなく、施工性・保守性・安全性に関する実装ノウハウの蓄積を進めています。これらの知財は、顧客課題を捉え、技術・デザイン・提案・実装へとつなげる人材の専門性によって生み出されるものです。そのため、人材戦略と連動した専門性の強化やナレッジ共有を進めることで、知財創出力およびアウトプットの質の向上を図っています。

知財戦略の成果と競争優位の構築

当社では、知財戦略の成果を定量的に把握するため、技術競争力を示す客観指標としてYK値※を採用しています。前中期経営計画期間である2020年末から2023年末にかけては223%の成長を実現し、さらに2023年末から2025年末の2年間でも153%の成長を示しました。直近では、Office3.0領域におけるYK値の伸びも顕著であり、事業モデルに融合した知財戦略の着実な実行により、競争優位の構築が進んでいます。こうした成果は、高付加価値領域への展開と知財ポートフォリオの強化によるものであり、今後の持続的成長と企業価値向上を支える基盤となっています。

特許の技術競争力指標（YK値）

YK値とは、工藤一郎国際特許事務所とアクロソフト株式会社が共同開発した特許価値評価Webサービス『PATWARE』より算出した特許の独占排他性の強さを測定した特許技術競争力指標です。



経営戦略と融合した知的財産戦略

イトーキ知的財産戦略の全体像

知財・無形資産ガバナンスガイドラインVer.2.0準用

企業目的 → 現状の姿の把握 重要課題の特定と戦略の位置づけ明確化 → 価値創造ストーリーの構築 → 投資や資源配分の戦略構築 戦略の構築・実行体制とガバナンス構築 → 投資・活用 戦略の開示・発信【アウトプット】 → 投資家等との対話を通じた戦略の錬磨 → アウトカム

MISSION STATEMENT

明日の「働く」を、デザインする。

AI × Design
based on People

中期経営計画の達成

【重要課題】

オフィス3.0領域（AI・データ）と設備機器・パブリック事業領域（特殊扉等）の知財強化による競争優位の確立

【2024年実績】

保有特許数	842件
2024年度 意匠登録件数	199件（国内企業第4位）
内装意匠 登録件数	118件（国内1位）

以上、意匠登録件数以外は累計

製品分野別の YK値	椅子分野1位
デザインアワード 受賞数	12製品

以上、2024年度

知財ビジネス マッチング事業	累計対象 都道府県数 37

※市町村規模の事業も都道府県数に計上

事業モデルと融合した知財戦略により、競争優位を創出

ワークプレイス
- Office1.0
- Office2.0
- Office3.0

設備機器・パブリック

研究設備機器
- LAB1.0
- LAB2.0
- LAB3.0

- 物流機器
- 特殊扉

価値創造促進活動

経営陣の参画 経営企画本部内に知財部署

発明表彰
2025年表彰発明数 3件

TANE-BIZ
新規事業、新サービス 2025年応募総数 35件

ビジネスイノベーション大会
業務改善 応募総数 13件

ちえくり改善
工場における改善 応募総数 21件

開放特許
累計ライセンス数 9件
事例：立ったまま寝る仮眠ボックス「giraffenap」（広葉樹合板㈱）

- 新ブランド 2025年度 GOOD DESIGN AWARD受賞
- 商品デザインアワード 2025年度受賞数 10製品
- 分野別YK値 椅子分野1位
- 設計デザインアワード 22件（2025年度）
- 内装意匠登録 145件 国内1位（2025年末時点）
- ITOKI OFFICE AI AGENTS（2026年ローンチ）
- Office3.0関連特許 50件超（出願中含む）
- AI予知保全システム ITOKIアドバンスドメンテナンス
- 民間防衛用地下シェルター向け特殊扉 BOUNCEBACK
- 特殊扉関連特許 30件超（出願中含む）

統合報告書 エンゲージSR ミーティング10社（未財務価値、知財、人的資本経営含む）

【投資家からの示唆および新たな課題】
- 知財（未財務価値）と財務価値のつながりの強化
- 知財ROICの検討

他社との企業間対話9社

知財セミナー登壇回数2件

企業価値の向上

Office1.0/2.0領域
売上高：2023年比+10%
営業利益率：10%

Office3.0領域
売上高：30億円

設備機器・パブリック領域
売上高：2023年比+40%
営業利益：2023年比+40%

ESの向上
従業員エンゲージメント調査結果※
85%
※「誇り」についての肯定回答率

特許技術競争力
YK値2023年度比
160%

以上、全て2026年度目標

経営戦略と融合した知的財産戦略

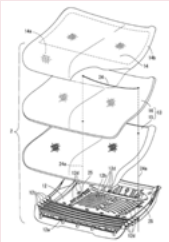
Office1.0

Office1.0は、プロダクトベースの商品販売ビジネスとして、高品質かつ付加価値の高い製品の提供により当社のブランド力を支えています。コモディティ化が進展する中においても、社会環境の変化に対応し、市場課題を解決する差別化された製品開発を積極的に推進するとともに、開発プロセスの上流から知財部門が関与し、パテントクリアランスによるリスク低減と、特許や意匠を中心とした知財ミックスによる差別化の両面から競争優位の構築を進めています。これらの取り組みにより、Office1.0領域のYK値は、2023年末比で109%の成長を示し、かつ日本国内の特許において椅子分野で1位を維持しています。

Case Study

特許と商標による技術ブランドの構築

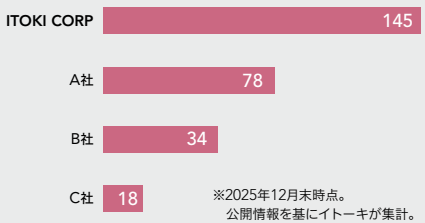
オフィスチェア「Act2」に採用する新素材「Respitech（レスピテック）」は、通気性・耐久性・環境適合性に優れ、従来のウレタンクッションに代わる次世代座面として開発しました。独自の2層構造に関する特許の取得および商標登録を行い、商品にも商標を付すことで技術ブランドとしての確立を図っています。



Office2.0

Office2.0は、働き方コンサルティングと空間デザインを通じて価値を提供する空間ベースのソリューション事業です。180名を超える空間デザイナーが在籍し、多様な顧客課題に寄り添い、最適なオフィス環境の実現を支援しています。近年は空間デザイナーがプロダクト開発にも参画することで、Office1.0とのシームレスな価値創出を推進しています。こうした取り組みを支えるべく、知財部門と空間デザイン部門が連携し、内装意匠の戦略的な権利化を進めています。その結果、内装意匠登録数は2025年末時点で145件となり、日本国内で1位を維持しています。

オフィス業界における内装意匠登録件数



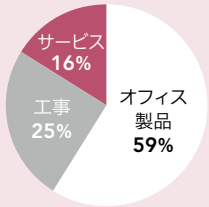
※2025年12月末時点。
公開情報を基にイトーキが集計。

OUTCOME

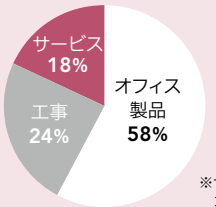
知財（内装意匠権145件：国内1位）が支える空間デザイン競争力

Office2.0では、働き方コンサルティングや空間デザインを通じた高付加価値提案が拡大し、サービス売上比率は2024年度16%から2025年度18%へ上昇しています。この成長を支える一助が業界トップの145件を誇る内装意匠権であり、空間デザインの独自性を保護し、競争優位の源泉となっています。

商材別売上構成（2024年度）



商材別売上構成（2025年度）



※サービス＝空間デザイン・コンサルティング

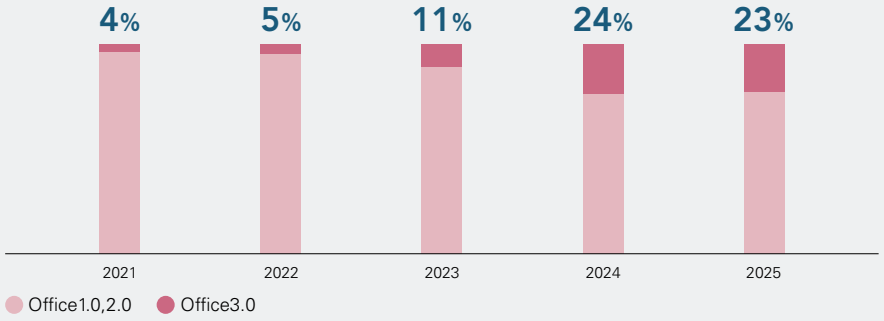
経営戦略と融合した知的財産戦略

Office3.0

Office3.0は、データを活用してオフィス運用を高度化するオフィスDXビジネスです。AIがオフィスと働き方の経営判断を高度化かつ高速化する仕組みづくりに本格着手し、160社超の支援実績と年間約3万枚の設計データ、長年蓄積したオフィスづくりの知見を基盤に「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を開発し、順次提供していきます。ワークプレイス事業に関する特許出願のうち、本領域の比率は今中計年度で24%、累計50件超に達しており、知財を活用した差別化によりストック型ビジネスの拡大を図っています。

ITOKI OFFICE AI AGENTS

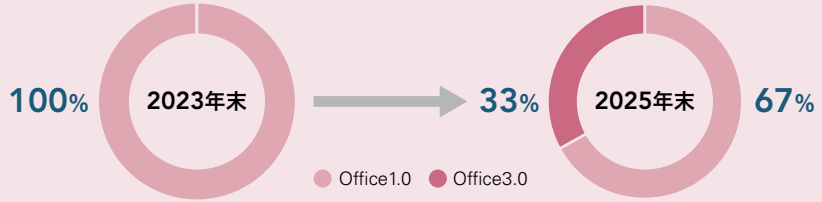
ワークプレイス事業におけるOffice3.0領域の特許出願比率



直近では、Office3.0領域に関連するYK値も上昇傾向にあり、ワークプレイス事業関連特許に占める同領域のYK値割合は2023年末の0%から2025年末には33%へと拡大しています。こうした動向は、知財を通じた競争優位の構築が進展していることを示しています。

OUTCOME

ワークプレイス事業関連特許のYK値比率

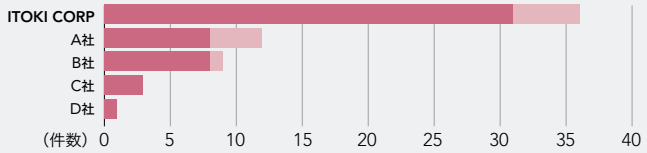


設備機器・パブリック

防災シェルター領域における競争優位の確立

当社は、1966年より特殊扉事業を展開し、原子力関連施設（21か所中18か所）や高度医療・研究施設を中心にこれまで約3,000基を納入するとともに、特許によるエントリーバリアを背景に、年間数十億円規模の売上高を計上しています。これらの技術を集約・発展させ、耐衝撃・気密水密・放射線遮蔽機能を備えたマルチ防災シェルター扉「BOUNCEBACK」を2024年に開発しています。近年、国内でも避難シェルター整備の重要性が高まり、政府により「緊急事態を想定した避難施設（シェルター）の確保に関する基本方針」が決定されるなど、シェルター整備に向けた政策的な動きが進展しています。こうした動向や今後の整備需要を踏まえ、当社では市場規模を600~1,000億円程度と推測しています。また、レジリエンスジャパン推進協議会の地下シェルターワーキンググループに唯一の特殊扉メーカーの企業委員として参画するなど、当社はシェルター分野の制度・整備に関する議論に関与してきました。加えて、当社技術総監が日本核シェルター協会理事を務めるなど、技術面における専門性の発揮にも寄与しています。当社はこれまで培ってきた技術的知見と特殊扉業界トップクラス（国内トップ水準）の特許保有を背景に、知財を競争優位の源泉として本分野での成長を加速させていきます。

特殊扉関連の国内特許件数（有効／審査係属中）



※2025年12月末時点。イトーキ調べ。

OUTCOME

施設区分	施設数 ※令和6年4月1日現在
緊急一時避難施設	61,142
緊急一時避難施設（地下施設）	(4,233)
特定臨時避難施設（新設：先島諸島）	—

引用：内閣官房 国民保護ポータルサイト

10%

需要値

600～1,000億円

※イトーキ試算による推測値

特許によるエントリーバリア

年間数十億円規模の売上高を計上

経営戦略と融合した人材戦略

当社では経営戦略と融合した人的資本課題を特定し、体系的に施策を推進しています。今後、事業ポートフォリオ転換を見据え、人材ポートフォリオの再構築を進め、外部採用と内部育成を通じて戦略実行基盤を強化しております。中でも、従業員を最重要資本と位置づけ、“個”の自律とエンゲージメント向上を基盤に、戦略に即した組織力を高め、しなやかな経営基盤の確立を図ります。

人的資本戦略による価値創造サイクルの概念図

経営戦略

- AIカンパニーへの転換
- Office3.0・設備機器事業の拡大
- ワークプレイス事業のさらなる拡大・付加価値化
- グループを含めた連結経営の推進

ギャップの解消

経営戦略の推進

人的資本の課題

① 戦略領域に対する人材ポートフォリオの未実現
② 組織パフォーマンスのさらなる向上余地
③ 持続的成長を支える経営基盤の強化余地
④ 人材継承の強化

アウトカム（事業へのインパクト）

- 事業ポートフォリオ転換の推進力強化
- 既存領域（Office1.0、Office2.0）の競争力強化と拡大
- 意思決定の高度化と実行スピードの向上
- グループ一体での戦略実行力の強化
- オフィス投資と人的資本の好循環の体現
- 次世代経営基盤の確立

経営戦略と人的資本施策の課題とのギャップをうめる重点施策

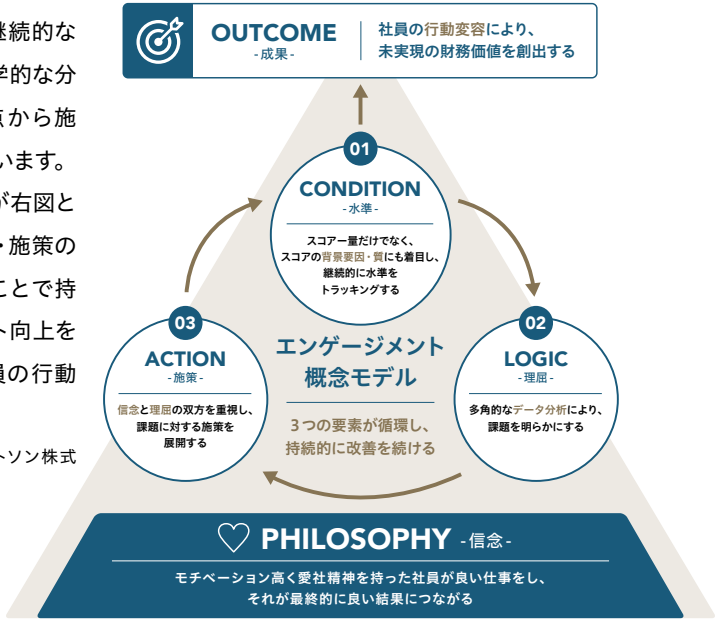
価値創造の主体であるヒト（個）の力と組織の力を相互作用させ、持続的な成長を実現する

	テーマ	重要指標	目標<2025年度実績>	アクション
前提	従業員エンゲージメントの追求	エンゲージメント調査「会社に対する誇り」肯定回答	85% <81.9%>	人的投資 × オフィス投資 × 経営戦略の実践 ... P50 エンゲージメントの向上 ... P42
重点施策	AI経営モデルへの転換を支える人材ポートフォリオの確立	社内エンジニアのAIエンジニア・AIエキスパートへの転換	100名 <—名>	AI人材の育成 ... P44
重点施策	グループ経営を支える人材マネジメント	エンゲージメントスコア※ グループ間ギャップ ※「会社に対する誇り」肯定回答	13.3% <14.0%>	エンゲージメント施策のグループ展開 ... P43 研修によるキャリア意識の変容 ... P47
重点施策	社員のキャリア自律とプロフェッショナルマインドの醸成	エンゲージメント調査キャリア自律指標	5pts.改善 <53.0%>	“Pay For Performance（従業員への処遇）” ... P48
重点施策	多様な人材の能力発揮の最大化	女性管理職比率	15.5% <14.3%>	外国人材の採用・定着 ... P45 DE&Iの推進 ... P48 健康経営の推進 ... P49
重点施策	変革を継承する次世代リーダー基盤の強化	次世代リーダー層の育成プログラム修了数	40名 <20名>	次世代育成（サクセッションプラン） ... P47

経営戦略と融合した人材戦略

経営層の揺るぎない信念をベースに、量と質の両面で継続的な水準確認を行い、統計学的な分析と信念の双方の観点から施策検討および実践を行います。この関係性を表したのが右図となっており、水準・理屈・施策のサイクルを回し続けることで持続的なエンゲージメント向上を目指し、それによる社員の行動変容を図っています。

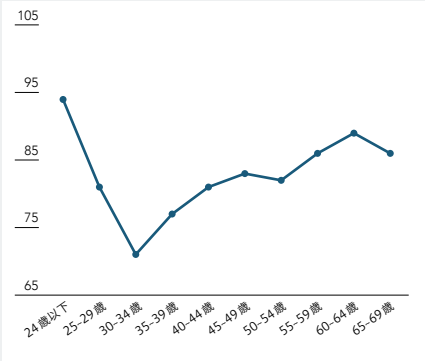
調査協力：WTW（タワーズワトソン株式会社）



2025 Condition（水準）

2025年度は、最重要指標「会社に対する誇り」を問う設問スコアがイトーキ単体では81.9ptとなり、2024年度に引き続き高水準となりました。但し本部別のスコアには未だバラツキが見られ、各部門長には詳細結果を開示しながら組織のエンゲージメント向上に向けた取り組みを進めています。また年代別に見ると、30代のスコアが全社平均を大きく下回る結果となっており、中堅層のエンゲージメント向上施策が必須と捉えています。

本部名	2025 スコア	本部名	2025 スコア
全体	81.9	企画本部	88.7
営業本部	80.1	管理本部	90.7
設備機器事業本部	80.0	人事本部	88.6
生産本部	81.6	DX推進本部	**78.4**
WSD統括部	86.2	国際本部	100.0
エンジニアリング本部	**76.8**	CG本部	**75.0**
品質保証本部	95.2	CC統括部	89.5
商品開発本部	87.3	Web事業統括部	86.7
SL事業開発本部	**77.5**	中央研究所	100.0



2026 Logic ※相関係数およびインパクトパス

サーベイ結果から、「会議の生産性」や「部門間の情報連携」などの業務推進体制が重点課題であることが明らかになりました。また、「会社に対する誇り」を含む重要KPIに影響を与える主要ドライバーを特定しており、相関性を踏まえた施策の推進に取り組んでいます。

重要4KPI	寄与率	影響度	3つのキードライバー	相関要素
誇り やりがい 未来への楽観視 組織を薦めたいか	73%	0.44	タレントマネジメント（成長期待/キャリアパス等）	・社員の意見を取り入れる会社の姿勢
		0.30	リーダーシップ（経営陣の決定/現場理解等）	・社内関係者への誠実な対応
		0.21	ウェルビーイング（健康的な職場環境等）	・組織を薦めたい気持ち

2026 Action（施策）

分析結果を踏まえ、全社一体でエンゲージメント向上に取り組んでいます。

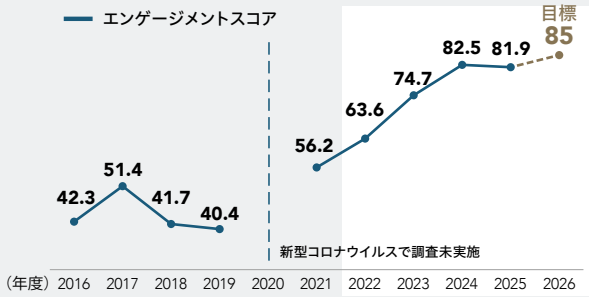
FY26 ACTION Points

- 各部門ならではの「誇り」醸成
- 中間層（30代）のリテンション
- 業務生産性向上
- キードライバー関連施策強化

誇り	各部門における「コアバリュー」策定
中間層（30代）	賃金向上を狙った処遇改善
	評価納得度を高めるための上司向け研修
生産性	会議生産性向上プロジェクト発足
キードライバー	異動によるキャリア実現
	経営陣によるタウンホール実施と社内SNS発信
	地方拠点・工場も含めたオフィス改修

2026 Outcome（成果）

エンゲージメント向上に伴い、挑戦や創意工夫といった主体的な行動が広がっており、AI活用においても社員発の取り組みが生まれています。今後も社員の主体性を原動力に、エンゲージメント向上と経営目標達成の両立を目指します。



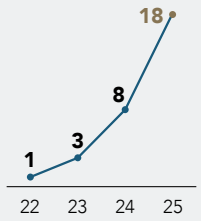
経営戦略と融合した人材戦略

これまでグループ会社でのエンゲージメント調査は限定的でしたが、2025年度は18社（全32社中）・3,675名（グループ総数4,164人中）を対象に実施しました。その結果、各社間でスコアに大きなばらつきが見られ、一部では十分な水準に至っていないことが明らかとなりました。今後は、イトーキ単体での取り組みをグループ全体に水平展開し、エンゲージメント向上を推進していきます。

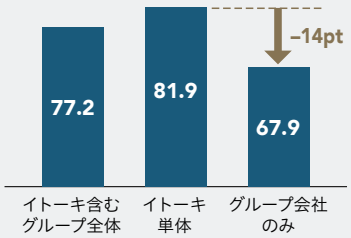
2025 Group Condition（水準）

対象を段階的に拡大し、2025年度は18社で実施しました。グループ全体の「自社への誇り」スコアは77.2ptとなり、グループ会社のみでは67.9ptにとどまりました。また、最高スコアと最低スコアの差は37.7ptと大きく、会社間でエンゲージメント格差がある状況が明らかとなりました。

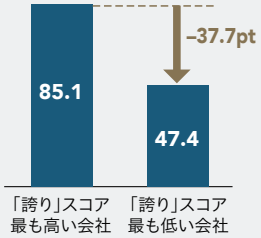
調査参加社数 推移



イトーキグループ「誇り」スコア



グループ内「誇り」スコア差



2026 Group Logic（理屈）

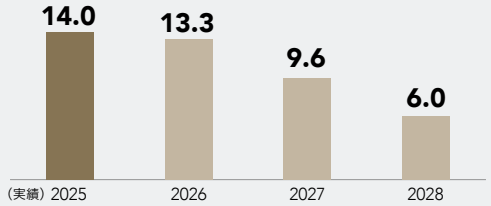
イトーキ単体での要改善課題は「業務推進体制」のみでしたが、グループ全体で見ると6つの課題が示されました。これらは経営陣の姿勢や意思決定との相関性が高く、さまざまな課題の改善に向けた第一歩は各社内での経営陣に対する信頼感を向上することと認識しています。

6つの要改善課題	相関要素
会社の未来への楽観視	● 社員の意見を取り入れる会社の姿勢
経営陣の現場理解	● 適切なタイミングでの意思決定
顧客の需要先取り	● 経営陣による具体的な施策提示
公平な評価	
部門間連携	
業務推進体制	

2026 Group Action（施策）

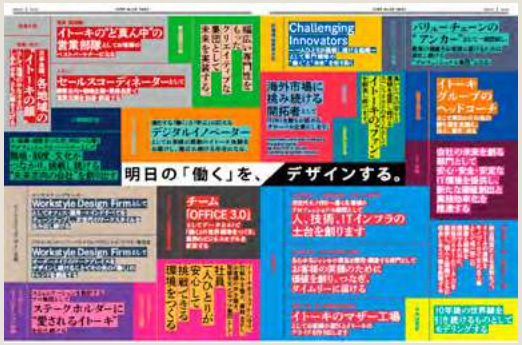
ダルトンでは、2026年に時間有休制度の導入や評価制度の刷新、中途採用者の定着面談実施など、幅広い人事制度改革を始めています。またイトーキマルイ工業では、イトーキの広報部門が講師となりポジティブエナジャイザー研修を開催しました。制度というハード面と、人材育成というソフト面の双方において、グループ内でエンゲージメント向上施策が水平展開されています。2028年にはイトーキ単体とグループ会社間のスコア差が6ptまで縮まるよう、取り組みをグループ全体で継続的に展開していきます。

誇りスコア差目標（単体-グループ）



TOPIX | 各部門のコアバリュー

「誇り」スコア85ptを達成するには、社員の働きがいをさらに高めることが重要だと捉えています。2026年は当社の全社員が自組織の強みや価値を言語化し、組織の「コアバリュー」を定める取り組みを行いました。これを機に自身の仕事の意義を見つめ直し、より一層のエンゲージメント向上を加速させていきます。



経営戦略と融合した人材戦略

当社では、経営戦略および等級役割の実現に必要なビジネススキルを、社員の自発性を基に育成する教育体系を整備しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、人事は研修と現場を接続した成長サイクルを通じて、その実現に伴走しています。

AI経営モデルへの転換に向けて

現状の課題

当社は、DXを基盤にAI中心の価値創出（AX）へ進化し、事業の加速を図るため、AI人材の育成を重要テーマとして推進しています。AIを中核とした経営モデルの実現に向けては、ユーザー層からエキスパート層までを包含したピラミッド型のAI人材育成ポートフォリオを策定し、各レイヤーに応じた育成内容の高度化を進めています。

その中で、まず本年度は全社員が生成AIを活用する基盤づくりを最優先と位置づけています。

一方で現状においては、社員が個々に生成AIを活用し始めているものの、活用意識やスキルにはばらつきが見られ、活用方法の属人化が課題となっています。また、生成AIの利用自体が目的化し、必ずしも業務効率化や価値創出につながらず、かえって時間を要するケースも散見されます。

当社が目指す姿は、AIが得意とする領域において適切に活用を進めることで業務効率化を実現し、その結果として創出された時間を「人にしかできない」付加価値の高い業務へとシフトしていくことです。すなわち、AIを単なるツールとして活用する段階から、業務プロセスや価値創出の在り方そのものを変革する基盤として位置づけ、組織全体での活用レベルを引き上げていくことが求められています。

3層構造でのAI人材育成

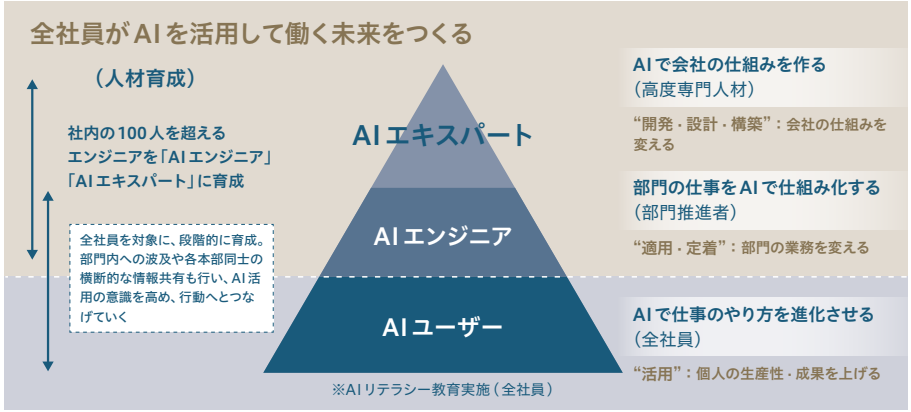
AI活用は一部の専門部署に閉じた取り組みではなく、全社の生産性向上と価値創造を支える基盤であるという考えのもと、エンジニアから営業・生産現場まで幅広い職種を対象にした研修を整備しています。あわせて、AIを経営の中核に据えた変革を推進するため、経営層に対してもVibe Coding研修や外部講師によるAI勉強会を定期的に実施し、トップ自らがAIへの理解を深める取り組みを進めています。

全社員がAIを活用し、「人にしかできない」価値創出業務へシフトする組織を目指し、本年度はその基盤となるAIユーザー層の育成に注力します。

全社員向けのAIリテラシー研修に加えて、希望者にはハンズオン型の生成AI活用研修を実施し、短期間でインプットとアウトプットを繰り返すことで日常業務の生産性向上を促しています。

また、部門より選抜された社員の中から手挙げで生成AI活用（応用）研修を実施し、個人の業務を棚卸した上で、AIを前提に捉えなおし、生成AI活用を組織に伝播させる基盤作りを行っています。

さらに、研修提供だけでなく、社員からの業務改善提案の創出を促し、ユースケースの社内展開や研修後の実践フォローを通じて、社員の自律的なAI活用を後押ししています。こうした取り組みにより、経営層から現場まで一体となったAI活用の推進基盤を構築しています。



TOPIX｜外部教育機関との連携・ボトムアップでの取り組み

東京大学大学院松尾研究所において、グローバル消費インテリジェンス講座50名、AI経営講座137名が参加し、AIと経営の知見を習得しています。また、関西工場では80名超が参加する自主勉強会「後藤学校」が活動し、業務課題を起点にRPAやローコード・ノーコード活用を推進。データ整備や業務プロセスの可視化を進め、AI活用の基盤構築と現場主導のDX推進につなげています。

経営戦略と融合した人材戦略

当社の採用活動は、事業ポートフォリオの確立を見据えた戦略的な人材獲得と位置づけています。当社の信念である社員エンゲージメントは採用ブランドとしても機能しており、社員の働く姿に触れる機会を通じて入社候補者を惹きつけ、入社後の定着と高いエンゲージメントの発揮につなげています。

新卒採用

当社は専門性の異なる多様な職種で構成されており、新卒採用においても、入社後に主体的にキャリアを形成し、強みを発揮できる人材の採用を行っています。

インターンシップ・オープンカンパニーでは、職種ごとに実務に近い経験ができる7職種※でのコース設計をし、学生が具体的な職種イメージをもち、自身の適性について理解を深められるようにしています。

また、これらのプログラムは自社オフィスにおいて、人事主導ではなく該当職種の社員が主体となって実施しており、オフィスを事業の中心とする当社の働き方やリアルなカルチャーを体感できる機会となっています。

採用においても、15職種※に及ぶ多様な職種別に募集・選考を行うことで、職務とのマッチング精度を高め、専門性の早期醸成を図っています。

こうした取り組みによって、入社後のミスマッチの抑制や若手社員の高いエンゲージメントにもつながっています。

※いずれも2027年卒の学生向け

24歳以下の社員のエンゲージメントスコア

94pts

（全社平均82pts.）

インターンシップ実施職種[27年卒]

- 機械設計・生産技術
- 設備機器開発設計（機構・回路・ソフトウェア）
- 空間デザイン
- 設計監理
- 営業

空間デザインコース

機械設計・生産技術コース

経験者採用

当社はAIカンパニーへの転換をはじめとする事業ポートフォリオの拡充・転換を積極的に進めており、こうした戦略領域においては、既存事業の延長にとどまらない柔軟な発想と高度な専門スキルが求められます。

戦略領域人材の在籍増加率（2024年⇒2026年）

Office3.0・DX関連人材：47.0%増

設備機器事業関連人材：62.0%増

こうした背景を踏まえ、社外からの経験者採用を通じて、異業種で培われた知見や専門スキルを取り入れ、既存組織との融合を通じたイノベーション創出を図っています。

特に、DX、AI、データ活用といった分野においては、実務経験を有する人材の採用を強化し、市場投入スピードと競争力の向上を推進しています。また、在籍社員が優秀な人材を紹介するリファラル採用制度は、2023年以降31名の入社実績があり、専門性の高い人材獲得に寄与しています。

いずれも最終面接は対面で実施し、職場見学や配属予定部門との面談も行う事で、職場と入社者の相互理解を早期に形成しています。

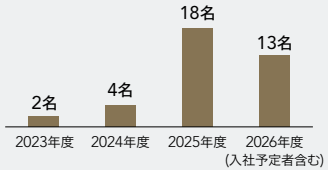
外国人材の採用・定着

高度専門人材の継続的な確保を目的に、ベトナムのハノイ工科大学とパートナーシップを締結し、理系人材の採用を推進しています。これまでに入社予定者を含め42名を採用しており、AI・DXや設備機器分野を中心に活躍の場を広げています。多様な文化や専門性を持つ人材の参画は、組織の多様性向上と技術力強化の両面に貢献しています。

2024年新卒採用入社式

また、入社を希望する学生を対象に約1カ月間の来日インターンシップを実施し、日本の就業環境や企業文化への理解を深めることで、入社後のミスマッチ防止と早期定着を図っています。

ハノイ工科大学からの入社者の推移



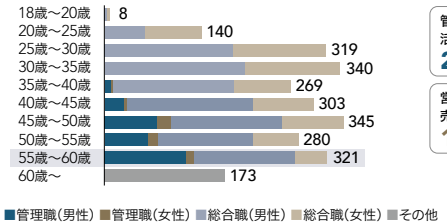
さらに、外国籍人材が早期に専門性を発揮できるよう、ヒアリングや定期面談を通じた課題把握に加え、研修、資格取得支援、業務理解支援、日本語学習支援などのオンボーディング施策を充実させています。その結果、日本語能力試験N2取得に挑戦する社員が増加しているほか、「第二種電気工事士」に合格するなど着実な成果が表れています。

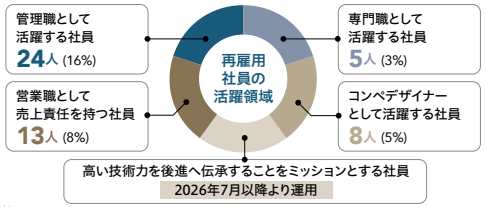
加えて、受入部門に対する異文化理解支援も推進し、多様な人材が能力を最大限発揮できる協働環境を整備しています。今後も、入社後2年程度で各分野の中核人材として活躍できる体制の構築に向け、育成・支援施策を強化していきます。

経営戦略と融合した人材戦略

シニア活躍

当社は2026年より再雇用社員制度を改定します。今後多くの社員が定年(60歳)を迎える予定であり、将来的に管理職層および高度な専門性を有する人材の不足が課題となる可能性があります。第一線で活躍してきた社員が定年後も引き続きその経験や専門性を発揮できる環境の整備が必要であり、再雇用後の働き方の選択肢や処遇、評価制度を再整理しました。本制度の運用を通じて、年齢や雇用形態に関わらず、知識・経験を最大限に活かし、また次世代へ継承することで、組織の持続的成長を実現します。





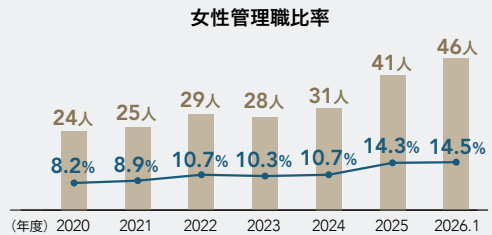
※(%)再雇用社員全体に占める割合

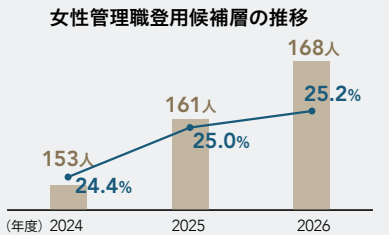
女性活躍

女性管理職比率	2025年度	2027年度目標
	14.3% (+1.5pts)	15%以上

女性活躍の現状

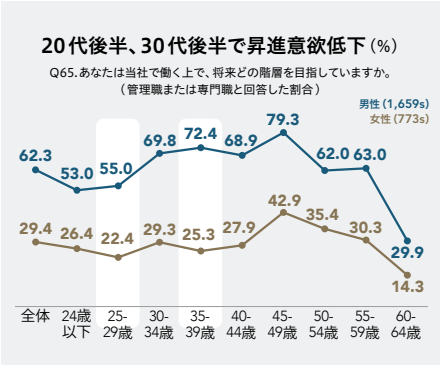
当社は女性活躍の推進を重要な経営課題と位置づけ、女性活躍推進コミュニティ「SPLi」や、各種研修の実施など、組織文化の変革と人材育成を両輪で進めてきました。2026年の女性管理職比率は14.5%と当初目標を1.5ポイント上回り、管理職登用候補層における女性比率も、2024年の24.4%から2026年には25.2%へと上昇しました。さらに、「役職に就きたくない」と回答した女性の割合は、2024年の32.1%から2025年には29.4%へと低下しており、キャリア志向にも前向きな変化が見られます。





課題

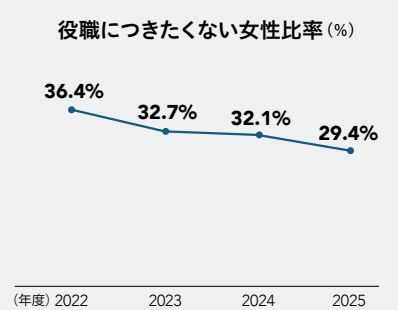
管理職および登用候補層における女性比率は上昇しているものの、2025年のエンゲージメント調査では、特に20代後半と30代後半の女性において昇進志向の伸びに鈍化が見られるなど、持続的な女性活躍に向けた課題も顕在化しています。こうした課題の背景には、出産・育児などのライフイベントに伴うキャリア展望の描きにくさや、将来的な働き方への不安が影響している可能性があります。

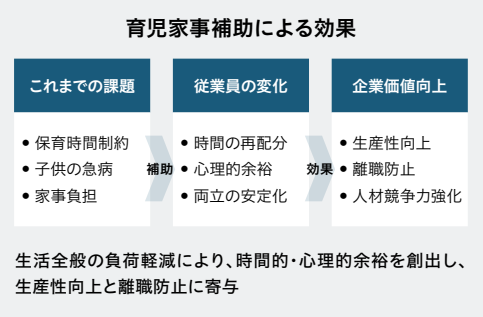


対策

これを受け、2026年3月より両立支援施策として育児・家事支援のトライアルを開始し、小学校3年生までの子を持つ女性社員を対象に、保育および家事代行サービスに対する月額最大5万円の費用補助を実施しています。特に家事代行については土日利用も可能とすることで、平日の家事負担軽減と育児と仕事の両立支援を強化しています。現在は試行段階にありますが、今後は性別や育児期に限らず、介護を含む多様なライフイベントへの対応も視野に制度の拡充を検討しています。

当社は、女性活躍を単なる数値達成にとどまらず、「多様な人材が自律的に能力を発揮できる組織」への進化と捉えています。今後も、昇進意欲の醸成やライフイベントとの両立支援に加え、専門性を高めるキャリアや、プロフェッショナルとしての価値発揮等、多様な活躍への支援を検討していきます。





経営戦略と融合した人材戦略

当社は、経営戦略および等級役割の実現に必要なビジネススキルを、社員の自発性を基に育成する教育体系を整備しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、会社は、研修と現場をつなぐ成長サイクルを通じて、社員の能力開発とキャリア実現を支援し、経営戦略の実行を支える人材基盤の強化を図っています。

研修によるキャリア意識の変容

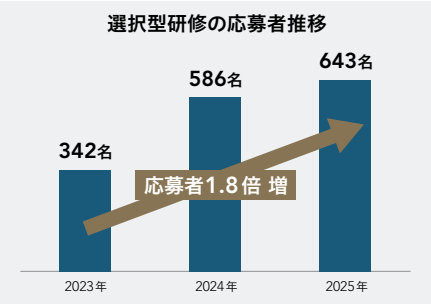
入社形態を問わず多様な人材が早期に活躍できる基盤として、社員のキャリア自律を支える仕組みづくりを推進しています。人材育成は「内省」と「個人の強み」の軸で設計し、階層別研修では役割とスキル付与に加え、経験を振り返り自らキャリアを描く力の養成を重視しています。また、世代別キャリアデザイン研修、キャリアデザインシート、上司との定期面談を通じて、継続的にキャリアを見直す機会を提供しています。こうした研修受講者の約61%がその後に手挙げ研修に参加する等、主体的行動の促進にもつながっています。

ストレングスファインダーを全社員に展開し、コーチング等を通じて強みの業務活用を推進するとともに、グループ会社にも展開しています。キャリアは社員自らが描くものと位置づけ、会社は研修と現場を接続した成長サイクルを通じてその実現に伴走します。

一方、課題の中堅層のエンゲージメント向上に対しては上司支援や育成施策を強化し、組織全体でキャリア自律を支える体制づくりを進めています。

社員の主体性に基づく選択型研修

自ら必要なスキルを選び主体的に学ぶ「選択型研修」を推進しています。職能・執務評価の強化能力項目を踏まえ、各等級に求められるビジネススキルを体系化するとともに、経営課題や社会環境の変化に対応するテーマを取り入れ、2026年度はAI活用に注力しています。全社研修の83%を手挙げ形式で実施した結果、選択型研修の応募者数は2023年比で1.8倍に増加し、一般職層の約40%が参加するなど主体的な学習行動が着実に浸透しています。



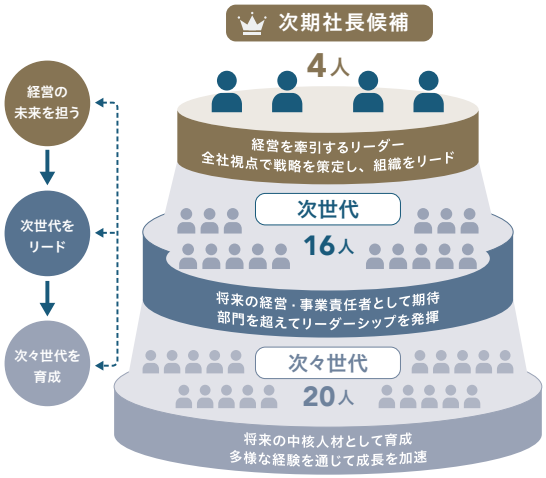
一方、研修直後の満足度・理解度・活用意向はいずれも90%を超えるものの、3か月後の業務活用率は56%にとどまるため、事前課題・研修・事後課題を通じた実践型へ移行させました。その結果、職能スキルの行動変容につながっております。こうした取り組みをグループ会社にも展開し、主体的な学習文化の醸成を推進しています。

次世代育成（サクセッションプラン）

2024年より次世代経営幹部育成プログラムを開始しました。2025年には、チーム対抗形式による経営プレゼンテーションの実施に加え、各自が重点的に強化したいビジネススキルを受講し、実践力の向上と自律的な成長を促進しました。その結果、受講者16名のうち14名が重要ポストに登用され、うち5名が執行役員へ昇進するなど、経営人材の輩出につながっています。2026年には新たな人材プールとして第2期プログラムを開始します。若手管理職層から20名を選抜し、約7ヶ月間にわたりビジネス基礎スキル研修、異業種交流、ならびに第1期生との対話の機会を設けることで、多様な視点からの学びを促進します。「研修」「他者からの学び」「現場での実践」を有機的に組み合わせることで、高い視座を持って業務を遂行できる人材の育成を加速させます。

職能スキル別 行動変容率（一例）

職能スキル	行動変容率
チームをリードする力	63.7%
他者に影響を与える力	53.1%
考える力	38.3%



経営戦略と融合した人材戦略

DE&Iの推進：多様な人材の活躍を支援

社内理解の推進と社会との接点

当社は、多様な人材が能力を最大限発揮できる環境づくりを推進しています。その結果、ダイバーシティ推進に対する社員意識は着実に向上しており、エンゲージメント調査における「DE&I関連設問」の肯定回答率は2021年度の45.7%から2025年度には74.0%へ上昇し、4年間で28.3ポイント改善しました。また、社外向けセミナー「DE&I×WORKPLACE」の開催などを通じて、当社の知見や実践事例の発信にも取り組んでいます。

重点課題に対する社内コミュニティの推進

当社は、社員の主体的な参画を促す手挙げ式コミュニティを通じ、多様な知見や価値観の融合を推進しています。社員の自発的な課題提起とアイデア創出を通じて、組織の内側からの変革を促し、新たな企業文化の醸成につなげています。

コミュニティと加入者数

- 女性活躍推進
  SPLi（サプリ） 161名
- グローバル人材育成
  API（アピ） 138名
- 工場活性化
  工場アンバサダー 36名

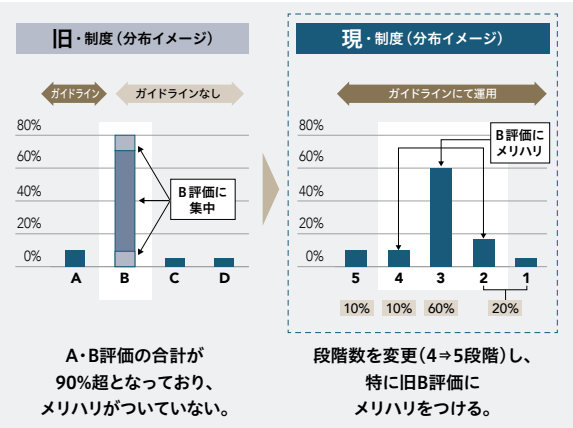
Pay For Performance（従業員への処遇）

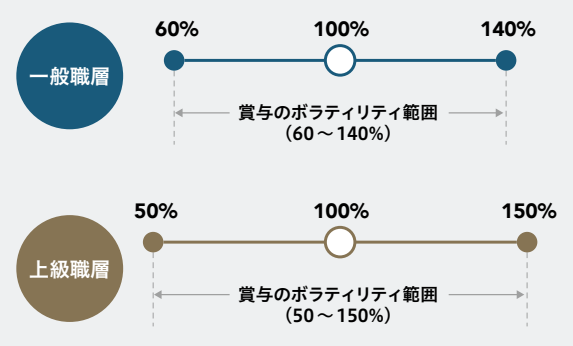
メリハリのある報酬制度

成果に応じた公平な処遇を実現するため、2024年に人事制度を改定しました。「Pay for Performance」（成果をあげた社員に正しく報いる）を基本方針に掲げ、評価制度および報酬制度を見直すことで、成果と処遇の連動性を強化しています。

従来の職能・執務評価制度においては、A~Dの4段階評価を採用していましたが、評価結果の約8割がB評価に集中していました。新制度では、評価区分を1~5の5段階へ見直すとともに、各評価ランクに分布の目安を設けることで評価の差別化を図り、社員の成果や貢献度をより適切に反映した評価制度の運用を実現しています。

また、賞与制度についても、一般階層・上級階層の双方において、成果による処遇差がより鮮明に反映されるよう支給額の変動幅を拡大しました。高い成果を創出した社員に対してこれまで以上に報いることで、挑戦と成長を後押しし、その積み重ねが会社全体の競争力向上につながるものと考えています。





従業員持株会の強化

社員の資産形成支援と経営参画意識の醸成を目的に、持株会制度を拡充しました。奨励金を5%から10~20%へ引き上げた結果、加入者数は増加しており、株主視点の浸透と企業価値向上への当事者意識の向上につながっています。

改定前の奨励金付与率	
一律	5%

改定後の奨励金付与率（2024年11月~）	
1～5口	10%
6～10口	15%
11口以上	20%

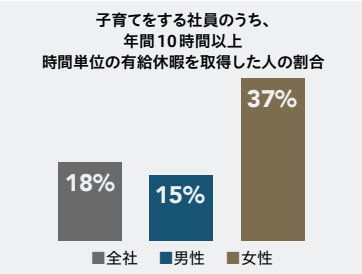
	2023年	2024年	2025年
会員数	570人	757人	804人

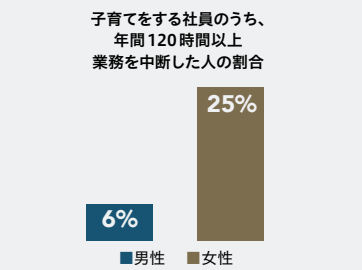
イトーキ単体社員数2,254人（2025年末）

経営戦略と融合した人材戦略

ワークライフマネジメント

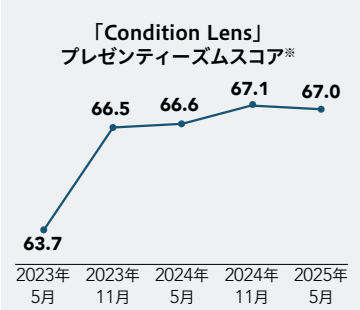
社員一人ひとりが、ミッションステートメントである『明日の「働く」を、デザインする。』を体現できるよう、柔軟な働き方の制度整備を進めています。テレワーク勤務制度を海外にまで拡大し、海外採用者の一時帰国時における海外勤務や海外ワーケーションを可能としました。また、勤怠情報の分析による制度改革も推進し、フレックスタイム制度においては、子育て世代を中心にした業務中断が多い点を踏まえ、コアタイム設定の見直しを進めています。今後も、ライフイベントに左右されない働き方を支援し、従業員エンゲージメントと定着率の向上につなげていきます。





健康経営の推進

当社は、従業員が心身ともに健康で安心して働ける会社を目指し「イトーキグループ健康経営宣言」のもと、健康経営を推進しています。独自サーベイ「Condition Lens（コンディションレンズ）」により従業員のコンディション（能力を発揮するための状態）とパフォーマンス(能力の発揮度合い)を可視化し、成果や課題を把握したうえで全社アクションや部門マネジメントなどに役立てています。さらに、ストレスチェック等の結果も踏まえ、女性の健康課題への取り組みや睡眠セミナー、食育、二次検査受診を促進する精密検査保険の導入といった施策を通じて組織の健康と生産性、持続的成長を支えています。こうした継続的な取り組みが評価され、「健康経営優良法人2026（大規模法人部門 ホワイト500）」に認定されました。

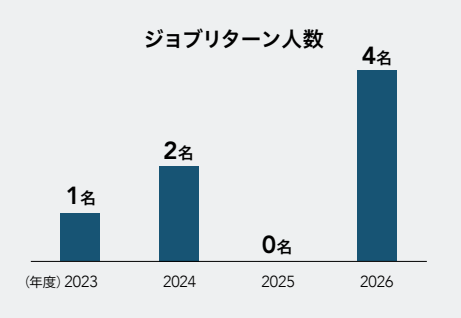


※WHO-HPQを参考に作成した独自の設問を用いて、全従業員を対象に実施した調査結果の平均値（100点満点）

2026 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 大規模法人部門 ホワイト500

退職者分析の強化

高い成果を発揮する人材や、希望するキャリアを社内で実現できずに退職する「惜しまれる離職」の抑制に向け、退職者分析を強化しています。毎月の退職者レポートによる要因分析と迅速な改善に加え、年度単位での多面的な分析を実施しています。これらの分析結果を踏まえ、公募制度の導入検討やジョブリターン制度の拡充を進めることで、人材の最適配置と再活用を促進し、人材価値の最大化と持続的な成長につなげていきます。



惜しまれる離職の定義・目標		
	高いパフォーマンスを発揮している社員 ※スキル、役職などを踏まえると代替に半年以上要する人材	▶ 2026年目標 離職者全体の **20%以内**
	イトーキにおいて自身が望むキャリア形成が叶わなかった社員	

取締役（社外取含む）と従業員との接点

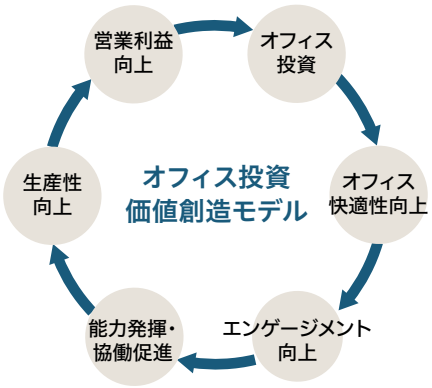
社員の経営視点醸成を目的に、四半期決算開示後に社内外取締役とのタウンホールミーティングを開催しています。取締役との対話を通じて、当社の現状や将来への理解を深めるとともに、「資本コストと株価を意識した経営」の醸成を図っています。

取締役とのタウンホールMTG

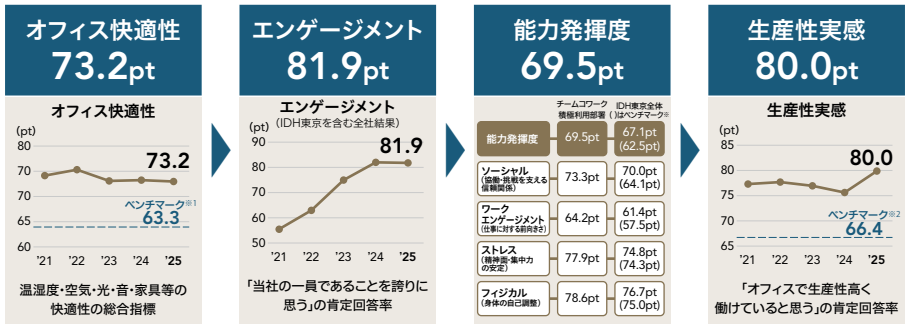
経営戦略と融合した人材戦略

オフィス投資が人的資本価値を高め、企業価値向上につながる

当社は、人的資本への投資に加え、働く環境への投資も重要な経営投資と考えています。人材の能力発揮には人への投資だけでなく、働く環境への投資も不可欠であるとの考えのもと、Office3.0を通じてオフィスを継続的に進化させることで、社員のエンゲージメントや能力発揮を高め、生産性向上と企業価値向上につなげています。また、この考え方を反映し、ISO30414を参考に人的資本ROIを算出しています。



Office3.0によるオフィス投資効果ダッシュボード



※1 Data Trekkingをご採用いただいている顧客企業群のスコア平均値。
※2 Leesmanサーベイのグローバルベンチマークのスコア。

※Data Trekkingをご採用いただいている顧客企業群のスコア平均値。数字が大きいほうが良い状態を示しています。

人的資本ROI

年度	教育訓練費(億円)	エンゲージメントスコア(pt)	営業利益(億円)	従業員1人当たりの営業利益(万円)	(参考値:簡易試算)人的資本ROI	PBR(倍)
2022	1.6	63.6	45	120.8	16%	0.5
2023	1.9	74.7	85	218.9	29%	0.9
2024	2.3	82.5	100	254.7	33%	1.5
2025	2.2	81.9	136	345.9	40%	2.2
22-25成長率	1.4倍	1.3倍	3.0倍	2.9倍	2.4倍	4.4倍

※人的資本(HC)ROI=営業利益/人件費
※人件費=イトーキ単体(WP事業、EP事業製造人件費)+ダルトン連結製造人件費+連結販管費計上人件費
※エンゲージメントは「会社に対する誇り」の肯定回答率。

▶ リリース:イトーキ、従業員数1.5倍、1人あたり面積35%減でも成果につながる本社オフィスへ刷新

人的資本価値を高める「働く環境」への投資

当社は、企業価値向上の源泉を「人材」と位置づけています。一方で、人材の能力を最大限に引き出すためには、人への投資だけでなく、働く環境への投資も不可欠であると考えています。従業員が安心して働き、部門や職種を超えて自然に協働し、挑戦や創意工夫を生み出せる環境を整備することは、人的資本価値を高める重要な経営投資であると捉えています。

Office3.0が実現する能力発揮とエンゲージメント向上

その考え方を具現化する取り組みが、当社独自の「Office3.0」です。当社はオフィスを単に“つくる”ものではなく、“育てる”ものと位置づけ、人・空間・働き方に関するデータを継続的に収集・分析しながら、AIも活用してオフィスの最適化を進めています。その結果、オフィス快適性は73.2pt、生産性実感は80.0pt、エンゲージメントは81.9ptに達しています。また、チームコワークエリア利用者は全社平均を上回る能力発揮度を示しており、働く環境が社員の行動や成果に大きな影響を与えることが確認されています。

人的資本ROIによる可視化

こうした背景から当社では、人的資本の価値向上を定量的に把握するため、ISO30414で示される人的資本ROIの考え方を取り入れ、人的資本ROIを算出しています。人的資本ROIは、人件費を中心とした人的資本投資と事業成果との関係を測定する指標であり、人的資本投資がどの程度企業価値創出につながっているかを示すものです。当社では、人材育成施策に加え、Office3.0を通じた働く環境の整備や最適化にも取り組むことで、人的資本価値の向上を図っています。人的資本ROIをはじめとする各種指標を活用しながら、その成果を継続的に可視化し、企業価値向上につなげていきます。

投資と成果をつなぐ価値創造サイクル

当社が重視するのは、「人的投資・オフィス投資 → エンゲージメント向上 → 能力発揮・協働促進 → 生産性向上 → 業績向上 → 再投資」という価値創造サイクルです。実際に、エンゲージメントスコアは2022年度の63.6から2025年度には81.9へ向上し、営業利益および従業員一人当たり営業利益も大きく伸長しています。これらの成果は、人材と働く環境への投資が、企業価値向上につながる好循環を生み出していることを示しています。

今後も当社は、人的資本とワークプレイスへの投資を両輪で推進するとともに、その効果を継続的に可視化していきます。そして、社員一人ひとりの能力発揮と企業価値向上の好循環をさらに加速させることで、持続的な利益成長と中長期的な株主価値向上を目指していきます。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、企業倫理・遵法精神に基づき、コンプライアンスの徹底と経営の透明性、公正性の向上に努めています。また、コーポレートガバナンス・コードに基づき迅速な情報開示を行うとともに、株主・投資家との積極的な対話により企業に対する信頼を高め、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指したコーポレート・ガバナンスの構築に取り組んでいます。
また取締役会は、実効性の向上を継続的に図っており、重要経営テーマについて執行の迅速性と緊張感のある適切なバランスをとりつつ、価値創造ストーリーの実現を支えています。

▶ コーポレートガバナンス基本方針　▶ コーポレートガバナンス報告書

長期利益を創出するフレームワーク

中長期の企業価値向上

取締役会の実効性の向上

経営の重要な意思決定

変化する経営環境へ迅速に対応するため、判断基準を明確にし、ステークホルダーの立場をふまえた透明かつ公正な意思決定ができる体制を構築

透明かつ公正な意思決定機能と高い監査・監督機能により、的確で効率的な経営体制を確立

業務執行の適切な監督

業務執行の主体である常務会での主要な決議事項について、取締役会への報告を義務付けるとともに、各リスクを取り扱う委員会を設置し、監査・監督を徹底

指名委員会・報酬委員会

意思決定能力 × 執行監督能力

取締役スキル

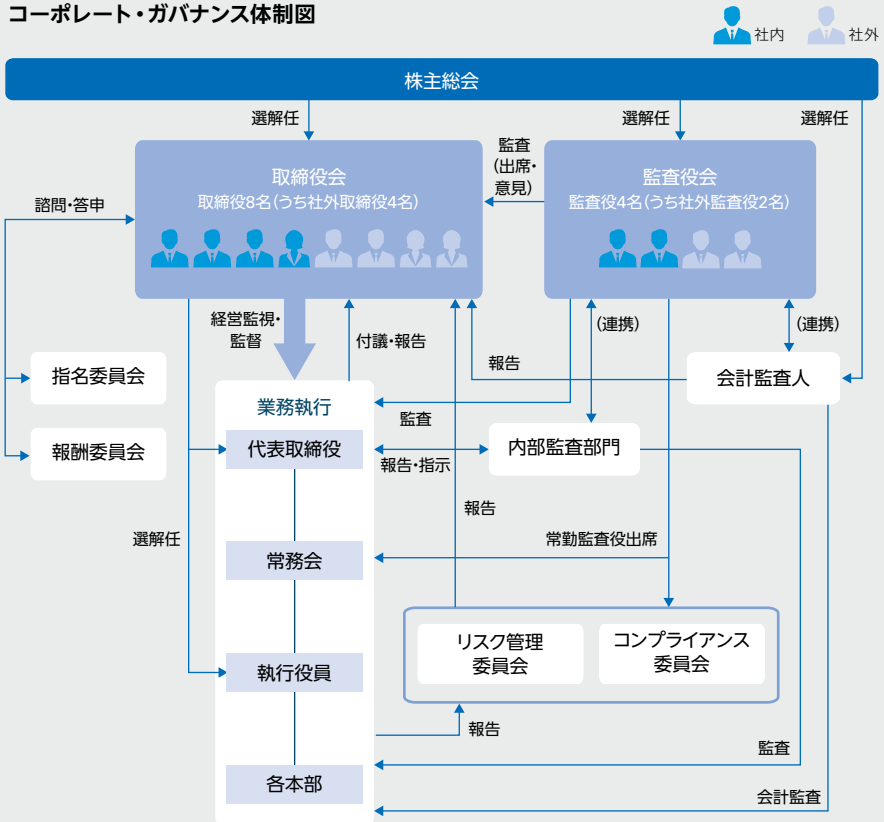
企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	国際性	営業	生産・研究開発	人材開発	ESG	DX

コーポレート・ガバナンス

コーポレートガバナンス体制

当社は監査役制度を採用し、取締役会において経営の意思決定と業務執行の監督を行っています。取締役会を補完する機能として、常務会を開催し、重要決裁事項の審議、経営方針の徹底、業務進捗状況の確認などを行っています。また、業務執行の機能強化・経営効率の向上を目的として、「執行役員制度」を導入しています。監査役は、取締役会などに出席し、取締役の業務執行状況を監査し、監査役会は、会計監査人および業務執行部門から独立した内部監査部門と連携し、総合的かつ効率的な監査の実施に努めています。内部監査部門は、計画的に監査を実施することで、グループ全体の内部監査の充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

2025年度開催回数 17回

当社の取締役会は、持続的な企業価値の向上と経営の透明性・健全性の確保を目的に、「執行と監督の明確な分離」を基本的な考え方として運営しています。日常的な業務執行は、事業に精通した常務執行役員を中心に迅速な意思決定を行い、取締役会は執行状況および経営全体に対する監督機能に特化した体制へ移行しています。

取締役会は原則として月1回開催され、経営戦略の妥当性や進捗状況、業績・財務状況、ガバナンス、リスクマネジメント、サステナビリティへの取り組みなどについて、継続的かつ客観的に審議・監督しています。また、社外取締役の専門性と独立した立場からの助言を取り入れることで、経営陣との健全な緊張関係を維持し、ガバナンスの実効性を高めています。

当年度は、任意の指名委員会および報酬委員会を設置し、取締役会に対して両委員会の答申を反映させることにより、持続可能な経営体制の構築に取り組んでいます。

これらの体制を通じて、執行の迅速性と監督の実効性を両立させ、将来を見据えた経営基盤の強化と持続的な成長、企業価値の向上を目指しています。

取締役会の議論において重要視するテーマ（2026年度）

① 人事、ファイナンス、ガバナンス・コンプライアンスを中心とした取締役会のモニタリング機能強化
② 次世代経営人材の育成、報酬体系およびスキルマトリックスの見直し等サクセッション に関する課題
③ 事業ポートフォリオの再点検および市場構造変化を踏まえた次期中期経営計画策定

▶ 取締役会の実効性評価：P55

監査役会

2025年度開催回数 14回

監査役会で定めた監査役監査基準、監査実施計画および職務分担に基づき経営に対する監視・監査を行っています。実効性・企業価値向上に資する創造性の観点への監査拡充をはかるため、2025年3月より常勤監査役の増員（2名）・監査役補佐室の専任化など体制を強化しています。これに伴い、会計・業務・リスクの各側面を踏まえた複眼的監査とし、訪問監査を増やすなど監査の質・量ともに向上させました。また、取締役会等の重要会議等においては、不備や不明点の指摘にとどまらず、予防的視点に基づく提言等の強化に努めています。さらに、会計監査人および内部監査部門との連携により、当社の状況を適時適切に把握する体制とするとともに、定期および必要に応じて取締役等と意見交換を行っています。

年度における重点監査項目

①コンプライアンス経営の推進
②内部統制システム管理体制の整備運用状況
③KAM（監査上の主要な検討事項）選定に関するコミュニケーション

▶ 内部統制についての考え方

コーポレート・ガバナンス

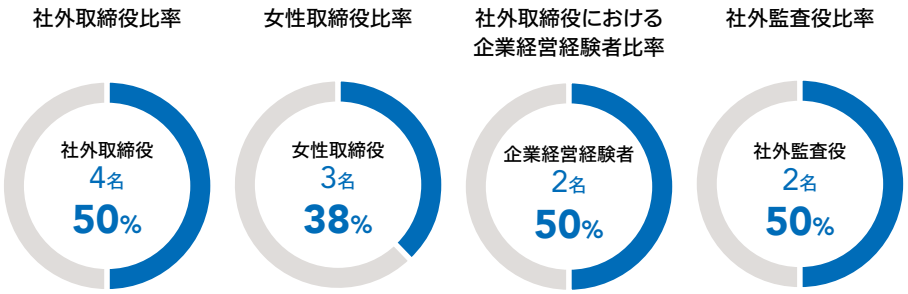
取締役の多様性

当社は、取締役会全体の多様性の確保を重視し、2023年に初めて女性の取締役が就任しました。また、質の高い議論を行い得る適正な規模とするとともに、取締役全体のバランスを確保するため、会社業務等に精通し、機動性のある業務執行が可能な業務執行取締役と、高度な専門性を有し、幅広い視点で経営の助言と監督が期待できる社外取締役とで構成することとしています。なお、社外取締役4名のうち2名は、他社で経営経験を有しており、2名は、行政、教育分野でリーダーシップの経験を有しています。

社外取締役に期待される役割に関して行った職務の概要

氏名	期待される役割に関して行った職務の概要
似内 志朗	2025年度に開催された取締役会17回全てに出席し、主に会社経営やファシリティデザインに関する豊富な経験と知見から、当社経営に資する有益な助言・提言を行うとともに、独立的な視点での取締役会の経営監視機能を強化する役割を果たしております。
坂東 眞理子	2025年度に開催された取締役会17回全てに出席し、行政、教育分野における豊富な経験と高い見識に基づき、主に教育者としての見地から発言を行うとともに、独立的な視点での取締役会の経営監視機能を強化する役割を果たしております。
川嵜 靖之	社外取締役就任後に開催された取締役会13回全てに出席し、金融機関において企業経営に長く従事した豊富な経験に基づき企業経営に関して有益な意見・指摘を行うとともに、独立的な視点から経営監視の役割を果たしております。
田中 俊恵	社外取締役就任後に開催された取締役会13回全てに出席し、行政全般、大規模組織、国内外リスク管理等に関する豊富な経験と幅広い知識に基づき業務執行に関する助言・意見を行うとともにイトーキグループのコーポレート・ガバナンス、コンプライアンスおよびリスク管理機能を強化する役割を果たしております。

また、社外取締役の4名はいずれも、独立性に関する開示加重要件のいずれにも該当しておらず、過去から現在までにおいて当社経営陣との間に利害関係はないことから、一般株主と利益相反の生じるおそれがないと判断しています。



社外取締役の独立性に関する判断基準

当社は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するため、社外取締役の独立性に関する基準を独自に定めており、コーポレートガバナンス報告書の独立役員に関する事項に開示しています。そして、会社法や証券取引所が定める基準に加え、当社独自の独立性基準を充たした者を、独立社外取締役として選任しています。

【独立性判断基準】

1. 現在または過去10年間において当社、当社の子会社または関連会社の業務執行者でないこと
2. 当社の現在の主要な株主（総議決権の10%以上を保有する株主）またはその業務執行者でないこと
3. 当社の主要な取引先（年間取引額が、当社連結売上高の2%を超える取引先または年間仕入額が当該会社の連結売上高の2%を超える仕入先）の業務執行者でないこと
4. 当社の主要な借入先（年間借入額が、当社総資産の2%を超える金融機関）の業務執行者でないこと
5. 当社から役員報酬以外に年間1,000万円以上の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計士、弁護士等の専門家でないこと

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役のスキルマトリックスとスキルの選定理由

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することを目的に、経営に必要な知識・経験・能力をスキル項目として選定しています。各分野における高度な専門性や豊富な経験、高い見識を備えた、取締役・監査役が経営を担っています。

また、取締役会の監督機能と多様性をさらに高めるため、「財務・会計」および「法務・リスク管理」の分野において高度な専門性を有する取締役を新たに迎え、ガバナンス体制の一層の強化を図りました。

取締役・監査役のスキルマトリックス

		氏名	企業経営	財務・会計	法務・リスク管理	国際性	営業	生産・研究開発	人材開発	ESG	DX
取締役	社内	湊 宏司	●			●	●			●	●
		山村 善仁	●				●		●		
		田中 有美	●	●		●					
		樋口 聰一郎			●	●				●	
	社外	似内 志朗						●		●	
		坂東 眞理子	●						●	●	
		川嵜 靖之	●	●	●	●					
		田中 俊恵			●				●	●	
監査役	常勤	船原 英二						●		●	
		森谷 仁昭		●	●	●				●	
	社外	石原 修			●					●	
		白畑 尚志		●	●						

本スキルマトリックスは、中長期戦略および事業環境を踏まえ、取締役会において協議した結果、各取締役における特に重視されるスキル・経験に絞った開示といたしました。その結果、各スキル項目は前年度の項目を維持していますが、各評価においては、前年度と表示が異なる場合があります。

各スキルマトリックスにおいて表記が不足しているスキルは、執行役員において補完されており、執行と監督の分離へ移行しております。

スキルの選定理由

スキル項目	選定理由
企業経営	事業環境が大きく変化する中、長期的な視点でビジネス変革をリードし、イトーキグループの経営を監督する役割を適切に果たすためにCEOまたはCOO等の経営経験を重要と捉え、スキル項目に選定しました。
財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、財務の健全性を維持しつつ、高い資本効率を実現するために、財務・会計に関する幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
法務・リスク管理	経営上のリスクを的確に認識し、合法かつ会社に有益な判断を行うために、法務やリスク管理、コンプライアンスに対して幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
国際性	イトーキグループの国際的な事業活動をリードするために、海外での事業マネジメント経験や現地の事業環境などに豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
営業	営業リソースの拡充やDXを通じた新たな販売活動により、ビジネス変革をリードするために、営業・マーケティングに関する豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
生産・研究開発	グループ生産供給体制の再編による生産効率の向上、高収益化を実現し、ビジネス変革をリードするために、製造開発に関する豊富な知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
人材開発	社員一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと働き、キャリアに応じた能力を最大限に発揮できるように、人材開発分野での幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
ESG	企業や社会が抱えるさまざまなリスクの事前回避や機会への迅速な対応ができるように、企業が果たすべき責任である「ESG」「SDGs」についての幅広い知識を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。
DX	DX・AIを活用した新たな販売活動やビジネスの変革を強力に推し進め、さまざまな企業や社会の課題解決に取り組むために、DX・AIへの幅広い知識・経験を有することを重要と捉え、スキル項目に選定しました。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価とガバナンス高度化への取り組み

当社は、「働く環境から社会の働き方を変革する」という価値創造ストーリーの実現に向け、取締役会が中長期的な視点から経営を監督し、経営陣による戦略執行を支える役割を一層重視しています。この方針のもと、2026年度は、全取締役を対象とした取締役会の実効性評価を初めてアンケート形式により実施いたしました。

アンケート結果の概要

カテゴリ	評価度	ポイント
構成・体制	★★★★★	規模・社外取締役・スキルは適切
運営（資料・頻度）	★★★★☆	頻度は適切、資料に改善余地
議論の質	★★★☆☆	議論は活発、時間配分に課題

カテゴリ	評価度	ポイント
戦略・重要テーマ	★★★☆☆	戦略・ESG・人材議論の深度不足
監督機能	★★★★☆	監督は概ね実効的
基盤（事務局・研修）	★★★☆☆	研修・情報提供に改善余地

評価できる内容	改善課題
• 評価の結果、自由闊達で建設的な議論が行われている点や、社外取締役が独立した立場から率直な意見を述べる環境が整っている点について、一定の評価が得られました。 • 当社の価値創造ストーリーは、事業ポートフォリオの強化、人材への投資、サステナビリティへの取り組みを通じて、持続的な企業価値向上を目指すものです。今回の実効性評価は、取締役会がこうした価値創造の前提条件や資本コストを十分に認識したうえで、戦略的な執行状況を適切に監督し、経営陣に対して中長期的な視点から有効な示唆を提供できているかを確認する機会となりました。	• 決裁事項への対応に時間を要する場面も見受けられ、中長期的な経営戦略や価値創造に関する議論に、より重点的に時間を配分する余地があるとの認識も共有されました。

改善課題を踏まえた2026年度のアクション

2026年度より、取締役会では年間アジェンダの整理を行い、**①人事・ファイナンス・ガバナンスを中心としたモニタリング機能の強化、②サクセッションに関する課題、③次期中期経営計画の策定**といった重要テーマを計画的に取り上げる運営を進めていきます。また、資料の早期提供や事前説明の充実を図ることで、取締役会当日の議論を監督・助言に軸足を置いたものとし、議論の質および意思決定の実効性の向上にも継続して取り組んでいきます。

当社では、本実効性評価をガバナンス高度化に向けた継続的な改善サイクルの起点として位置づけ、価値創造ストーリーとガバナンスの在り方を継続的に深化させていきます。今後も、取締役会の運営や体制について必要な見直しを行いながら、中長期的な企業価値の向上に取り組んでいきます。

コーポレート・ガバナンス

指名委員会・報酬委員会

2026年2月13日に、取締役会の任意諮問機関として指名委員会・報酬委員会を設置しました。

いずれの委員会も独立社外取締役を委員長とし、かつ独立社外取締役を過半数とすることで、取締役の指名・報酬等の手続きに関する公正性・透明性・客観性を強化しコーポレートガバナンスのさらなる充実を図ることを目的としています。

指名委員会および報酬委員会では、役員の指名・報酬の在り方について、中長期的な企業価値創造の観点から審議を開始しました。

設置初年度にあたる2026年度は、今後の本格的な制度設計および運用を見据え、指名・報酬に関する基本的な考え方や主要論点の整理を進めています。

報酬委員会においては、社外取締役の知見も踏まえ、外部講師を招いたうえで、他社の報酬水準や報酬設計に関する事例を共有し、当社における報酬の在り方について意見交換を行いました。現在は、短期業績のみならず、中期的な価値創造や戦略の実行状況を適切に反映する報酬体系の方向性について議論を進めています。

また、指名委員会においては、代表取締役社長の後継者計画をコーポレートガバナンス上の重要課題と認識し、持続的な企業価値向上を支える経営人材の確保・育成の観点から、後継者計画の基本的な枠組みおよび検討プロセスの整備を進めています。

今後もこれらの議論を継続的に深めることで、指名・報酬の両面からガバナンスの実効性を一層高め、中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでいきます。

	構成	審議項目
指名委員会	**委員長**：坂東眞理子（社外取締役） **委　員**：似内志朗（社外取締役）・川嵜靖之（社外取締役）・田中俊恵（社外取締役）・湊宏司（代表取締役社長）・山村善仁（人事担当取締役）	（1）取締役の選任案・解任案に関する事項 （2）取締役の選任・解任の基準に関する事項 （3）代表取締役・役付取締役の選定・解職に関する事項 （4）代表取締役社長の後継者（育成含む）に関する事項 （5）その他取締役の指名に係る重要な事項で、取締役会が必要と認めた事項
報酬委員会	**委員長**：坂東眞理子（社外取締役） **委　員**：似内志朗（社外取締役）・川嵜靖之（社外取締役）・田中俊恵（社外取締役）・山村善仁（人事担当取締役）	（1）取締役の報酬体系（固定報酬・変動報酬・非金銭報酬（株式）に関する事項） （2）取締役の評価、報酬体系に基づく具体的な個人別の報酬額に関する事項 （3）取締役の報酬限度額、その他取締役の報酬に関し株主総会の決議において定める事項 （4）その他取締役の報酬に係る重要な事項で、取締役会が必要と定めた事項

コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬について

取締役の報酬の決定に関する方針と取締役の報酬は、取締役会において決定しております。また、当事業年度の個人別の報酬等の内容について、取締役会は報酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が当該決定方針と整合していることを確認し、当該決定方針に沿うものであると判断しております。

社外取締役を除く取締役の報酬は、(1)固定報酬(2)業績に連動する変動報酬および(3)譲渡制限付株式報酬（非金銭報酬）からなり、それらの割合は代表取締役がこれを決定しております。(1)固定報酬は、報酬水準の妥当性を検証し、取締役会で承認された役位別等月額報酬表に応じた金銭報酬を月例報酬として支給しております。(2)変動報酬は、企業業績の向上に資するよう、役位に応じた金銭報酬を、会社の経営活動全般の結果を反映する当事業年度の連結の営業利益に連動させて、個人別の成績を加味したうえで算出し、事業年度終了後に支給しております。なお、当事業年度の連結の営業利益は、連結損益計算書に記載のとおりです。個人別の成績は、担当領域毎に事業別、機能別に設定した評価指標に基づいて評価しております。(3)譲渡制限付株式報酬は、企業価値の持続的な向上と株主のみなさまとの価値共有を図ることを目的に、役位に応じた株式報酬を、中期経営計画のスタートに伴い毎期支給しております。中期における業績達成への動機づけを目的として、譲渡制限付株式報酬は、役員在籍を条件として支給しております。社外取締役の報酬は、固定報酬および譲渡制限付株式報酬としております。各監査役については職務の内容、経験および当社の状況等を確認のうえ、株主総会で決議された報酬総額の範囲内において、監査役の協議により決定しております。

2025年度の取締役・監査役に対する報酬額

区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる役員の員数（人）
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役（うち社外取締役）	497 (38)	155 (35)	243 (—)	97 (3)	11 (5)
監査役（うち社外監査役）	55 (16)	44 (14)	— (—)	11 (1)	4 (2)
合計	553	199	243	109	15

サステナビリティ・ガバナンス

気候変動や人権への対応をはじめとするサステナビリティに関する事項は、経営企画部門を統括する経営企画統括部が所管しています。活動内容は適宜常務会で審議・報告されるとともに、取締役会による監督を受ける体制を整備しています。

2024年に設置した「サステナビリティ・アドバイザリー・ボード」は、社外取締役2名および取締役1名で構成され、原則半期に1回開催しています。当社のサステナビリティのあり方について議論を行い、独立した立場から提言を受けています。

経営人材育成

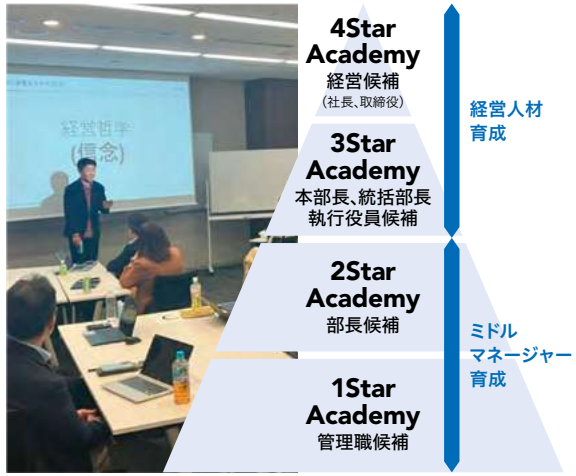
当社では、経営人材の育成をコーポレートガバナンス上の重要テーマと位置づけております。

次の経営を担う候補者と位置づけられた人材は、社内外の研修を通じて持続的な経営に必要な知見や視座を高めるとともに、各事業の執行責任者として、実践的な経験を積んでいます。

これらの経験により、経営判断力やリーダーシップを磨き、経営課題に対する実行力を段階的に強化しています。その成果は、取締役会において、執行報告という形式で発信されます。

過半数の独立社外取締役によって構成されている指名委員会は、取締役会においてその人材像や育成過程を知ることが可能となります。

こうした実力発揮のプロセスを通じて、当社は実践に裏打ちされた経営人材の育成を次世代にまで広げ、着実に進めています。



※ ▶ 次世代育成（サクセッションプラン）：P47

コーポレート・ガバナンス

社長の後継者育成計画

変革をリードし、持続的成長を実現する「“次の社長”育成プログラム」を体系的に実施しています。

短期 －4－　54歳～58歳

- 常務執行役員 営業本部長
- 常務執行役員 設備機器事業本部長
- 常務執行役員 ソリューション事業開発本部長
- 執行役員 生産本部 副本部長

～2025

事業責任者へ任用

- 事業部門の責任者
- グループ会社社長
- 他社社外取締役

2026

経営への参画

- エグゼクティブ社外研修
- 次期中期経営計画策定
- 指名委員会へのプレゼンス発揮
- 重要プロジェクトリーダー登用

中長期 －16－　45歳～52歳

- 執行役員 コーポレートガバナンス本部長
- 執行役員 営業本部副本部長
- 執行役員 ワークスタイルデザイン本部長
- 執行役員 コーポレートコミュニケーション本部長
- 執行役員 エンジニアリング本部副本部長
- 執行役員 (株)ダルトン
- 人事総務本部
- 人事総務本部
- 営業本部
- 営業本部
- 営業本部
- ソリューション事業開発本部
- 設備機器事業本部
- 設備機器事業本部
- 経営企画本部
- 生産本部

～2025

経営者に必要な能力開発

- 経営知識＆マネジメントスキル社外研修
- 新規事業デューデリジェンスコンペ
- 社内外経営者レクチャー
- 経営会議へのオブザーバー参加
- 360度評価

2026

タフアサインメント

- 6名執行役員任命
- 社長ダイレクトポジションや重要プロジェクトリーダー登用
- グループ会社取締役任命
- 未来予測策定プロジェクト

コーポレート・ガバナンス

グループ・ガバナンス

当社では、グループ一体での持続的な価値創造を実現するうえで、グループ各社におけるガバナンス体制の整備・強化を重要な経営課題と位置づけています。グループ経営の高度化を図るため、本社のコーポレート部門を中核とした支援体制を構築し、グループ全体の経営最適化とリスクマネジメント体制の強化を進めています。

グループ全体で推進するガバナンス強化の主な施策

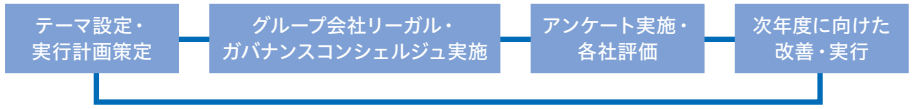
- グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュの運営改善
- グループ会社コンプライアンス委員会を最適化
- リスクマネジメント体制および安全衛生管理体制の向上

ガバナンス強化の具体的な取り組み例

2011年よりグループ会社向けの法務研修の位置づけとして、経営層および実務関係者などを対象に「グループ会社リーガルコンシェルジュ」を継続的に実施し、法改正情報の提供や規程整備を支援してきました。2024年からは「グループ会社リーガル・ガバナンスコンシェルジュ」へと発展させて、法務にとどまらず広くガバナンスに関わるテーマに内容を拡充し、グループ各社への浸透を図っています。

テーマ例

- 建設業法に関する研修
- ビジネスと人権に関する研修
- コンプライアンス／情報セキュリティ研修
- 環境/ISO14001対応に関する研修



グループ・ガバナンス強化に向け、活動のPDCAをまわしています

これらの継続的な取り組みにより、グループ各社におけるガバナンス意識はさらに高まり、各社の事業特性に応じた独自のガバナンス強化施策の立案と実行が自律的に推進されています。

政策保有株式に関する方針

当社は、取引先との関係の維持・強化の観点から、イトーキグループの経済的発展や中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合のみ、政策保有目的で株式を保有することを基本方針としています。また、政策保有株式について、毎年取締役会にて、保有に伴う便益が資本コストに見合っているか等、保有を継続する合理性があるかどうかの検証を行っています。検証の結果、保有の意義が乏しいと判断される銘柄は売却を進めます。2025年度は、4銘柄を売却しました。政策保有株式にかかる議決権の行使に当たっては、保有先企業の提案に無条件で賛成することはせず、当社の企業価値向上に資すると認められるかどうかの観点から個々に判断の上、議決権行使を行うことを基準としています。

銘柄数および貸借対照表計上額　（2025年12月末時点）

	銘柄数（銘柄）	貸借対照表計上額の合計額（百万円）
非上場	23	308
非上場株式以外の株式	17	3,187

売却銘柄数および連結純資産比率の推移

	2020年	2021年	2022年	2023年	2024年	2025年
売却銘柄数（株数）	12	14	3	5	2	4
連結純資産比率（%）	3.9	4.1	3.5	3.8	5.4	5.6

買収防衛策

当社は、2008年より買収防衛策を導入し、直近では2023年の定時株主総会で2026年までの継続が承認されました。しかし、中期経営計画に基づく諸施策を着実に推進し、安定的かつ持続的な成長とコーポレート・ガバナンス体制のさらなる強化を図ることが、企業価値の向上と株主共同の利益の確保に資すると判断し、2025年2月の取締役会で、有効期間満了を待たず廃止を決定しました。今後も、企業としての信頼性と透明性を高めながら、長期的な価値創造を見据えた経営を実践していきます。

役員一覧

「所有する株式の数」および「取締役会出席状況」につきましては、2025年12月31日時点の状況を記載しております。

取締役

代表取締役社長
湊 宏司

2021年 9月　当社入社 顧問
2022年 3月　当社代表取締役社長（現職）

所有する株式の数　117,752株
取締役会出席状況　16回／17回

代表取締役副社長
（人事総務本部長）
山村 善仁

1990年11月　旧株式会社イトーキ入社
2026年 3月　当社代表取締役副社長人事総務本部長（現職）

所有する株式の数　40,878株
取締役会出席状況　13回/13回

取締役常務執行役員
（財務本部長）
田中 有美

2025年 2月　当社入社 常務執行役員管理本部長
2026年 3月　当社取締役常務執行役員経営企画本部長
2026年10月　当社取締役常務執行役員財務本部長（現職）

所有する株式の数　8,600株
取締役会出席状況　ー

取締役執行役員
（コーポレートガバナンス本部長）
樋口 聰一郎

2023年 8月　当社入社 管理本部リスク管理統括部長
2026年 3月　当社取締役執行役員コーポレートガバナンス本部長（現職）

所有する株式の数　1,390株
取締役会出席状況　ー

社外取締役
似内 志朗

2019年 5月　ファシリティデザインラボ代表（現職）
2020年 3月　当社取締役（現職）

所有する株式の数　8,335株
取締役会出席状況　17回／17回

社外取締役
坂東 眞理子

2016年 7月　昭和女子大学総長（現職）
2023年 3月　当社取締役（現職）

所有する株式の数　5,924株
取締役会出席状況　17回／17回

社外取締役
川嵜 靖之

2021年 4月　SMBC日興証券株式会社代表取締役会長
2025年 3月　当社取締役（現職）

所有する株式の数　0株
取締役会出席状況　13回／13回

社外取締役
田中 俊恵

2023年 8月　警視庁副総監
2025年 3月　当社取締役（現職）

所有する株式の数　335株
取締役会出席状況　13回／13回

監査役

常勤監査役
船原 英二

1982年 4月　株式会社伊藤喜工作所（現株式会社イトーキ）入社
2024年 3月　当社常勤監査役（現職）

所有する株式の数　36,968株
取締役会出席状況　17回／17回

常勤監査役
森谷 仁昭

2011年 1月　当社入社 執行役員管理本部副本部長
2025年 3月　当社常勤監査役（現職）

所有する株式の数　47,267株
取締役会出席状況　17回／17回

社外監査役
石原 修

1997年 4月　TMI総合法律事務所パートナー（現職）
2023年 3月　当社監査役（現職）

所有する株式の数　2,368株
取締役会出席状況　17回／17回

社外監査役
白畑 尚志

2006年 9月　あらた監査法人（現PwCあらた有限責任監査法人）パートナー（代表社員）
2023年 3月　当社監査役（現職）

所有する株式の数　2,844株
取締役会出席状況　17回／17回

山村善仁、川嵜靖之、田中俊恵の3氏は、2025年3月26日開催の第75回定時株主総会において新たに取締役に就任したため、就任後に開催された取締役会の出席状況を記載しております。

リスクマネジメント

基本的な考え方

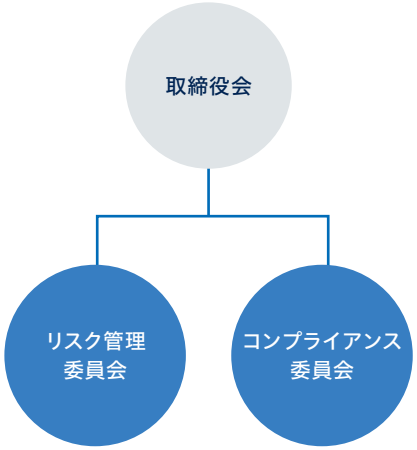
イトーキグループでは、事業活動全般にわたって生じ得るさまざまなリスクを想定した対策を立て、リスクの発生頻度や影響の低減を図るなど、適切な管理を行うとともに、万一発生した場合の被害・損害の極小化と再発防止のためのリスクマネジメントに取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

当社グループでは、「イトーキグループリスク管理基本規程」に基づき、社長を委員長とするリスク管理委員会を設置し、リスクマネジメントの実効性を確保しております。

リスク管理委員会は、リスク管理の方針を定め、リスクの評価および対応策の検討を行うとともに、個別に生じた事案については検証をし、全社的見地での対策を決定します。また、同委員会の取り組みを取締役会に報告することで、社外取締役や監査役を含めた経営層による監督を行っています。

なお、コンプライアンスに関しては、より重要視をし、2026年よりコンプライアンス委員会をリスク管理委員会の配下組織から取締役会の直下組織に変更いたしました。

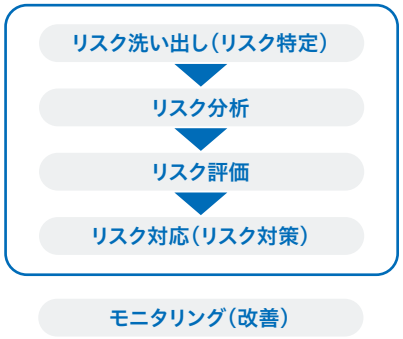


リスクマネジメントと対応

当社グループでは、事業活動全般にわたって生じ得るさまざまなリスクを想定した対策を立て、リスクの発生可能性や影響の低減を図るなど、適切な管理を行うとともに、万一リスクが顕在化した場合の被害・損害の極小化と再発防止のためのリスクマネジメントに取り組んでいます。

潜在的なリスクを含め、さまざまな要因を想定して洗い出したリスクに対して、その発生可能性、影響度をそれぞれ4段階で分類し、これらを掛け合わせた点数により評価を行います。リスク評価に基づき、特に点数が高いリスク項目（20点以上）から、リスク管理委員会で重点的に取り上げるべきリスクとして選定し、それぞれのリスクに対する対策の実効性を高めています。

また、グループ会社を含めた現場での自律的なリスクマネジメント活動を推進・管理また報告する体制を構築するとともに、経営層に対する研修の実施、トップダウンとボトムアップの両面からの網羅的なリスク抽出や定期的なヒアリングの実施、より発生時の影響度の大きさに重みづけをしたリスク評価を行うなど、継続的にイトーキグループ全体としてのリスクマネジメントの改善および強化を図っています。



リスクレベルは、各リスクの影響度、発生可能性の結果を掛け合わせることで算出する

リスク評価スコア＝(a)発生頻度×(b)影響度

影響度					
極大	(10)	10	20	30	40
大	(5)	5	10	15	20
中	(3)	3	6	9	12
小	(1)	1	2	3	4
		1	2	3	4
		起こりそうもない 20年以内に1回程度	起こり得る 10年以内に1回程度	起こりそう 3年以内に1回程度	起こるのはほぼ確か 年に1回以上
		発生可能性			

低リスク　中リスク　高リスク

個人情報保護の取り組み

イトーキグループでは、個人情報保護の仕組みを構築し、事業上取り扱うお客さま・お取引先関係者などの特定の個人を識別できる情報の取り扱いについて、「個人情報保護方針」を定め、その保護に努めています。

イトーキでは、2009年よりプライバシーマークの認証取得をしており、ステークホルダーの信頼をより一層高められるよう、従業員への教育・啓蒙を含めた情報セキュリティおよび個人情報保護マネジメントの徹底と継続的な改善により、実効性向上を図っています。

事業継続に向けた取り組み（BCP）

地震災害を含むオールハザード型BCP実現に向けた、体制および関連マニュアルの見直しを実施するとともに、2025年10月20日には、南海トラフ地震による広域被害を想定した複数拠点間での連携訓練を実施しました。

より現実的な被災シナリオのもとでの実効性検証と改善を行うことで事業継続力の強化に努めています。

コンプライアンス

基本的な考え方

イトーキグループでは、コンプライアンスは、法令順守や社内規則の遵守のみならず、公正な事業推進を実践するための最重要の要素と捉えています。イトーキの企業理念の一つである「正しい商道に徹し、勤勉と努力を惜しむまい」の下、コンプライアンス推進体制を構築し、グループの全役員・従業員のコンプライアンス意識の強化に積極的に取り組んでいます。

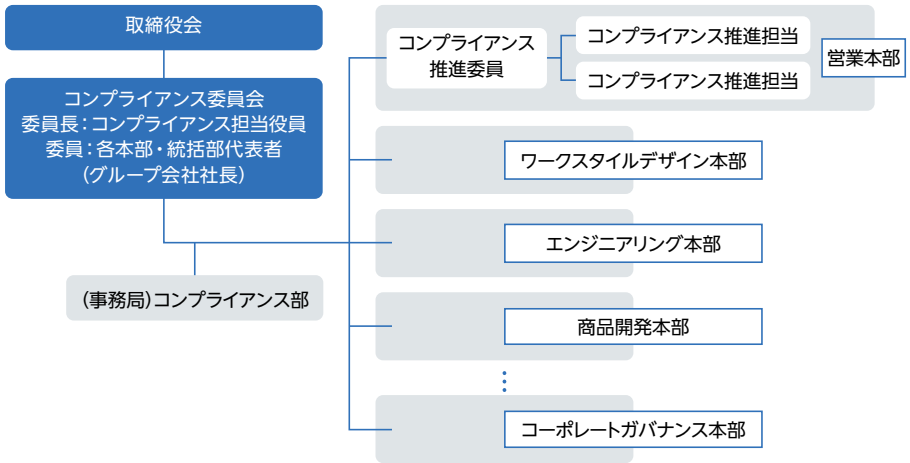
コンプライアンス推進体制

全社を網羅する推進体制

当社グループでは、コンプライアンス推進の最高機関として、「コンプライアンス委員会」を設置しています。委員会は2025年度には3回開催され、全社的な施策の企画・立案などを行いました。具体的な施策の実施や指導は、コンプライアンス推進委員・推進担当が行っており、全社網羅的に活動を推進しています。

なお、コンプライアンス推進委員・推進担当は、2026年4月より地区単位から組織単位に変更し、職制を通じた意思展開をより実効性を伴うものとし、コンプライアンスの活性化を図ることとしています。

コンプライアンス推進体制図



コンプライアンス強化に向けた取り組み

各種指針の制定

イトーキグループでは、公正取引委員会より2023年11月29日に公表された「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」に基づき、イトーキの企業理念に定める「正しい商道に徹し」の精神の下、発注者として適切な労務費の転嫁を着実に推進するため、次の5項目を定め指針化しました。

① 受注者のみなさまとの取引価格の適正化を意識します。
② 価格の根拠として提示される公表資料を尊重します。
③ 受注者のみなさまと定期的に労務費の転嫁について協議の場を設定いたします。
④ 労務費の転嫁を求められた場合には誠実に協議に応じ、労務費の転嫁を求められたことを理由に不利益な取り扱いはいたしません。
⑤ 価格交渉の記録を適切に作成し、受注者のみなさまと共有します。

加えて、物流コンプライアンスの徹底を図るため「物流コンプライアンスに関する独占禁止法等の遵守に係る行動指針」を制定しました。これらの指針に基づき、コンプライアンスに関する取り組みを着実に推進します。

海外グループ会社とのコンプライアンスミーティングの開催

海外グループ会社のコンプライアンス意識向上を目的に、主要なグループ会社であるシンガポール法人のTarkus Interiors Pte Ltd と定期的なコンプライアンスミーティングを開催しています。2026年からは中国法人ITOKI China Holding Co., Ltd.とも同様にコンプライアンスミーティングを開始いたしました。

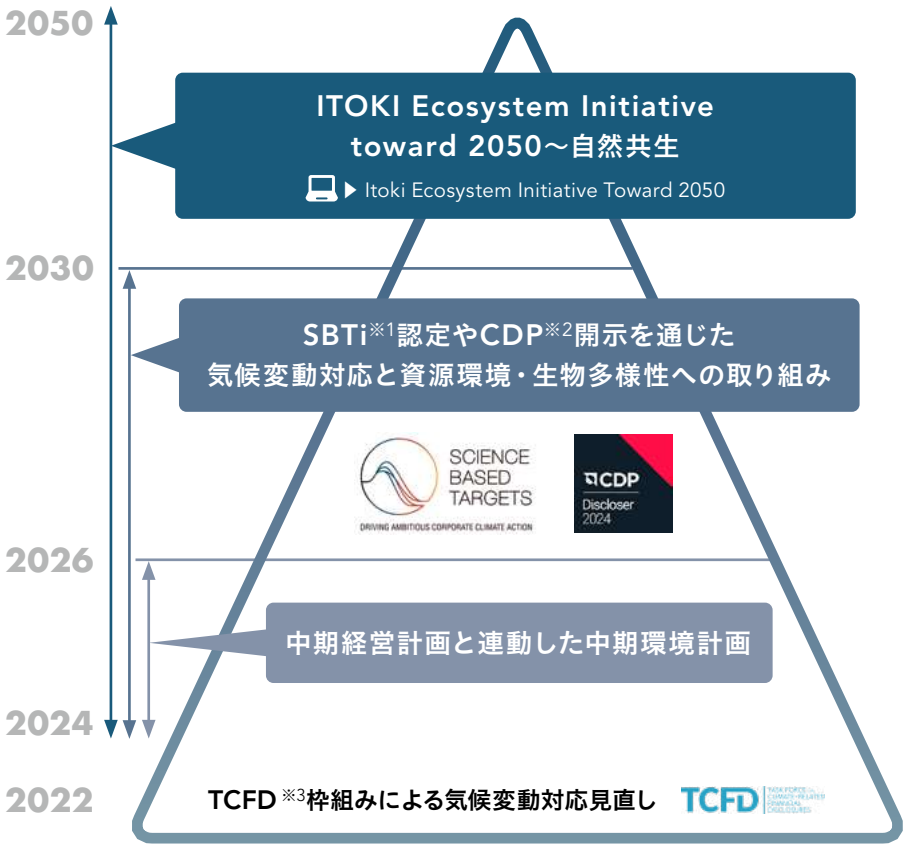
ハラスメント防止の強化

『明日の「働く」を、デザインする。』企業として、誰もがよりイキイキと働ける職場環境の実現を目指し、ハラスメント防止に向けた取り組みを推進しています。2025年は管理職全員を対象に、対面形式によるセクシャルハラスメント研修を実施しました。あわせて、イントラネット等を活用した情報発信を継続的に行い、ハラスメント防止に向けた意識浸透を進めています。

環境への取り組み

基本的な考え方

イトーキグループは「ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生」のもと、2050年に向けて生態系へのネガティブインパクト・ゼロ社会の実現に貢献します。気候変動対応では、2030年目標の達成に向け、近年の要請の高度化を踏まえたSSBJ基準準拠の開示・管理体制への見直しを進めるとともに、SBTi認定の温室効果ガス削減目標に取り組んでいます。あわせて、資源循環および生物多様性についてもCDP開示を通じた2030年目標の達成を推進し、中期環境計画に基づき年度ごとの進捗を統合的に管理・モニタリングしています。



※1 SBTi (Science Based Targets initiative)：企業が科学的に根拠のある温室効果ガス排出削減目標を設定することを支援する国際的な枠組み。
※2 CDP：企業や自治体の環境情報を開示・評価する国際的な非営利団体。
※3 TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosure)：企業が気候変動によって生じるリスク・機会による自社への影響を開示することを推奨する国際的な枠組み。なお、TCFDはその役割を終え、現在は同提言を基礎としたISSB基準へと移行している。

ITOKI Ecosystem Initiative toward 2050～自然共生

生態系へのネガティブインパクト・ゼロ社会の実現に貢献する

中期環境計画2026（目標項目）

区分	目標項目	2022年実績	指標	中期環境計画の目標 2024年	2025年	2026年	2030年目標
気候変動	CO_2排出量削減（Scope1）	6,081.2（t-CO_2）	22年比（%）	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO_2排出量削減（Scope2）	8,397.2（t-CO_2）	22年比（%）	-10.7	-16.0	-21.3	-42.7
	CO_2排出量削減（Scope3）	255,050.3（t-CO_2）	22年比（%）	-6.3	-9.4	-12.5	-25.0
	総エネルギー投入量削減	188,474.2（GJ）	22年比（%）	-8.0	-15.4	-22.1	—
資源循環促進	廃棄物排出量削減	6,003（t）	22年比（%）	-6.0	-11.6	-16.9	—
	リサイクル促進	85.3（%）	リサイクル率（%）	85.0	85.0	85.0	—
生物多様性	取水量削減	97,510.0（m^3）	22年比（%）	-9.0	-17.2	-24.6	—

▶ 中期環境計画

気候関連リスクと機会（TCFD）

基本的な考え方

地球温暖化は企業が取り組むべき喫緊の課題と認識しています。昨今の温暖化の進行や技術進展を踏まえ、2021年に気候変動対応を設定。2022年にはTCFD開示のフレームワークに沿って社内論議を重ね、この設定の見直しを行いました。イトーキグループは、サプライチェーンを含め、気候変動対応を着実に推進していきます。

ガバナンス

気候変動対応の方針や戦略は、取締役常務執行役員・経営企画本部長が管掌しています。この枠組みの中で経営企画統括部下のサステナビリティ推進課が施策を立案・管理。適宜、管掌役員を経て常務会で審議・報告され、取締役会による監督を受ける体制をとっています。

リスク管理

気候変動のリスク・機会は、TCFD提言に沿って抽出し、マッピングの上、特定しました。影響評価を大、中、小に分類し、大は自動的にリスク・機会として認識。中のうち9点がついたものは関係者内で議論の上、判断しました。リスク分析マップの①～⑧、機会分析マップの①～④が特定されたリスク・機会です。

発生可能性 ＼ 影響度（財務および期間）	小 (1)	中 (2)	大 (3)	重大 (4)
重大 (4)	4	8	12	16
大 (3)	3	6	9	12
中 (2)	2	4	6	8
小 (1)	1	2	3	4

影響評価大：12-16点
影響評価中：4-11点
影響評価小：1-3点

リスク分析マップ

発生可能性 ＼ 影響度（財務および期間）	小	中	大	重大
重大	● 再エネ以外の電力利用によるコスト増		⑤環境志向変化対応の遅れによる収益悪化	①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増 ②資材高騰による調達コスト増
大	● 省エネ法厳格化による法令遵守困難		⑥再エネ対応強化への設備投資増 ⑦再エネ電力利用によるコスト増 ⑧気候変動対応の開示不足による株価低下	③工場の災害被害による生産停止 ④サプライチェーン断絶による生産停止
中		● 低炭素技術への投資額増		● 法令の厳格化による製造設備の使用制限 ● 使用素材の制限
小		● 法令違反への対応費用増	● 低炭素技術への投資失敗	● 排水処理を伴う塗装の制約 ● 高温による工場・倉庫内作業者の負担増

機会分析マップ

発生可能性 ＼ 影響度（財務および期間）	小	中	大	重大
重大				①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大
大			● 積極的な気候変動対応と情報開示による企業価値向上 ● 効率的な輸送手段の使用	②働き方の多様化に対する提案機会の増加 ③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大 ④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上
中			● 高効率ビルへの移転 ● ペロブスカイト太陽電池のオフィス内装活用の拡大	● 異常気象に対する自社のBCP対策による事業強化 ● BCP対策製品・サービスの販売拡大 ● J-クレジットの新規顧客増 ● 木質材料のオフィス内装活用拡大
小				

気候関連リスクと機会（TCFD）

戦略

特定したリスク・機会について、外部有識者とともにTCFD提言に沿って、温度シナリオ、時間軸、財務影響度、発生可能性を勘案しながら議論を重ね、対応策を策定しました。

リスクの対応策

特定したリスクを移行リスクと物理リスクに分類し、移行リスクは1.5℃シナリオ、物理リスクは4℃シナリオでそれぞれ対応策を検討しました。

	シナリオ	項目		時間軸	リスク（No.はリスクマップに連動）	影響評価	予想される財務影響	対応策
移行リスク	1.5℃	政策・規制	**炭素税の導入**	中期	①カーボンプライシングに伴う工場操業コスト増 ②資材高騰による調達コスト増	大	5億円以上	• CO_2排出量削減ロードマップの実行 • 継続的な省エネ活動 • サプライヤー協働によるCO_2排出量削減 • 低炭素代替原料への切替
			エネルギーミックスの変化	中期	⑥再エネ対応強化への設備投資増 ⑦再エネ電力利用によるコスト増	中	1,000万円以上～5億円未満	• 使用量に見合った再エネ調達方法の検討 • 創エネ自社設備の拡大 • オンサイトPPAの導入
		市場	**既存市場の縮小**	中～長期	⑤環境志向変化対応の遅れによる収益悪化	大	1,000万円以上～5億円未満	• 市場変化の迅速かつ的確な把握 • 的確な顧客ニーズの情報収集
		評判	**投資家等の評判毀損**	中～長期	⑧気候変動対応の開示不足による株価低下	中	100万円以上～1,000万円未満	• 気候変動対策の取り組みの強化 • 取り組みの積極的な情報開示
物理リスク	4℃	急性・慢性	**自然災害の頻発化・大型化**	短～長期	③工場の災害被害による生産停止 ④サプライチェーン断絶による生産停止	大	1,000万円以上～5億円未満	• BCPの定期的な見直し • 重要部品の複数調達 • サプライヤーへのリスク対策要請

機会の対応策

機会分析マップで特定した機会は、1.5℃と4℃の両方のシナリオで対応策を検討しました。その結果、「環境配慮型製品および働き方ソリューションの開発強化」、「多様な働き方を支える製品開発やソリューション営業の強化」などの対応策を策定しました。

シナリオ	項目		時間軸	機会（No.は機会マップに連動）	影響評価	予想される財務影響	対応策
1.5℃	製品・サービス	**気候変動を抑えるための行動変化**	短期	③脱炭素につながる製品・ソリューションの販売拡大	大	1,000万円以上～5億円未満	• 環境配慮型製品および働き方ソリューションの開発強化
		気候変動に備えるための行動変化	短～中期	②働き方の多様化に対する提案機会の増加	大	5億円以上	• 多様な働き方を支える製品開発やソリューション営業の強化
4℃	製品・サービス	**高温化した倉庫での作業回避**	短～長期	①高温な倉庫内作業軽減のための自動倉庫需要拡大	大	5億円以上	• 自動倉庫等製品の訴求力拡大
	レジリエンス	**高温化した労働環境の改善**	短～長期	④工場・倉庫内の高温対策拡充による従業員満足度向上	大	5億円以上	• 生産現場および納品現場等の労働環境の改善

※時間軸は、短期：0～1年、中期：1～3年、長期：3～10年としています。
※影響評価は、リスク分析マップおよび機会分析マップでの影響評価の得点を表しています。

指標と目標

指標および目標は、P63に記載の中期環境計画2026（目標項目）の通り、CO_2排出量削減、総エネルギー投入量削減、廃棄物量削減、リサイクル促進、取水量削減の5項目を設定しています。

▶ 指標と目標

温室効果ガス削減

基本的な考え方

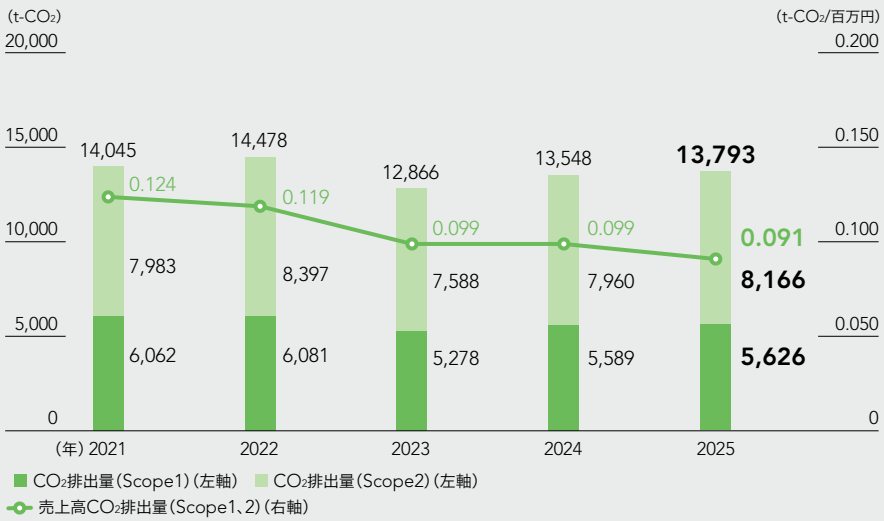
イトーキグループは、地球温暖化防止に向け、Scope1・2・3の温室効果ガス排出量（以下、GHG排出量）の削減に取り組んでいます。削減目標はSBTi認定を取得した科学的根拠に基づくものであり、目標達成に向けて、省エネルギー化や再生可能エネルギーの導入に加え、サプライヤーとの連携強化など、バリューチェーン全体でGHG排出量削減を推進しています。

目標と実績

Scope1、2の実績

Scope1および2については、いずれも2022年度比16.0%削減を目標としていましたが、2025年度実績はScope1で7.5%削減、Scope2で2.7%削減にとどまり未達となりました。一方、売上高原単位当たり排出量は0.119から0.091t-CO_2/百万円へ改善しました。未達の主な要因は、生産出来高の増加に伴う設備稼働の増加です。

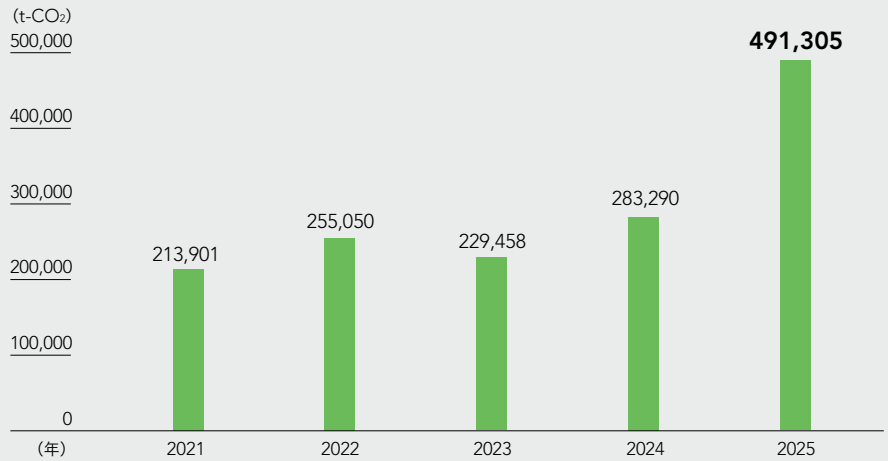
CO_2排出量、売上高CO_2排出量（Scope1、2）



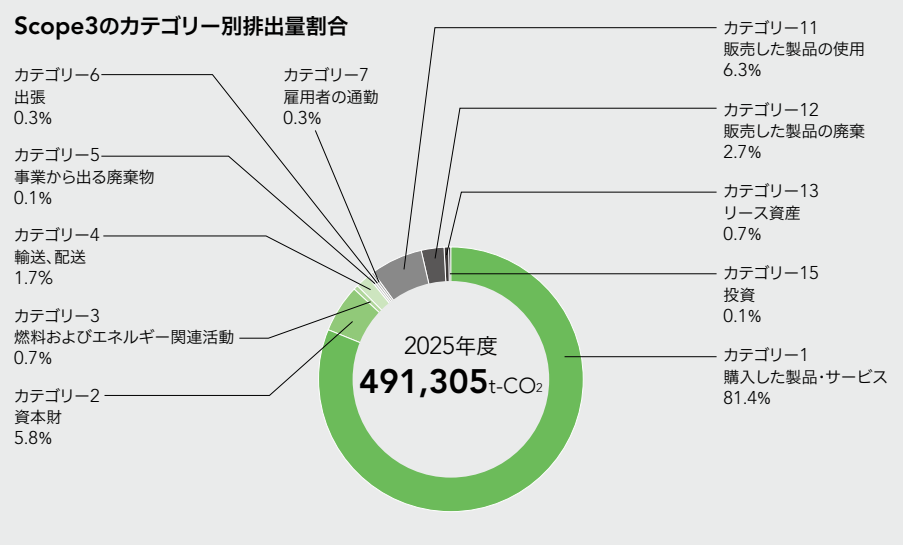
Scope3の実績

Scope3については、2022年度比9.4%削減を目標としていましたが、2025年度は基準年比92.6%増加し、未達となりました。また、売上高原単位当たり排出量も2.104t-CO_2/百万円から3.246t-CO_2/百万円へ増加しました。主な要因は、経理システム更新に伴う集計対象範囲の拡大に加え、生産出来高の増加に伴う資材調達量の増加です。

CO_2排出量（Scope3）



温室効果ガス削減



Scope3のカテゴリー別排出量割合

当社のGHG排出量削減目標では、総削減量の約9割がScope3に該当しており、この領域での対応が重要となります。2025年度のScope3排出量の内訳を見ると、カテゴリー1「購入した製品・サービス」が最も多く、Scope3全体の81.4%を占めています。

このような排出構造を踏まえ、当社はSBTi認定を受けた2030年度のScope3削減目標の達成に向け、カテゴリー1を重点領域として位置づけています。今後は、主要サプライヤーとの協働による排出量の可視化と削減に取り組むとともに、バリューチェーン全体での温室効果ガス削減を推進していきます。

Topics

関東第1工場における太陽光発電設備の増設

2026年度からの稼働に向けて2025年に関東第1工場において太陽光発電設備を増設しました。発電容量は411.9kW、年間想定発電量は490MWhであり、年間約204t-CO_2のCO_2排出量削減を見込んでいます。この削減量は、2030年度に向けて必要なScope2削減量3,600t-CO_2のうち約5.7%に相当します。Scope2排出量は2025年度時点で目標達成に向けたさらなる削減が必要な状況にあり、今後は、追加的な削減施策の実現可能性や費用対効果を踏まえながら、目標達成に向けた対応を検討していきます。

千葉製造部太陽光

課題と施策

これまでも工程見直しによる省エネルギー化や、オンサイトPPAによる太陽光発電の導入、再生可能エネルギー電力への切替えなどのCO_2排出量削減施策を推進してきました。しかし、事業拡大に伴う排出量増加に対し、現行施策のみでは十分な削減効果を確保できていません。今後は、生産設備の抜本的な見直しやサプライヤーとの協働を強化し、バリューチェーン全体での排出量削減に取り組みます。

水資源・化学物質管理

基本的な考え方

イトーキグループの生産拠点の多くは一級河川流域に位置しており、多様な生態系を育む豊かな水資源を有効に利用する責任があります。節水、排水設備の高度化による水質維持などを通じて、流域の水資源保護に努めています。また、化学物質の適正管理に関するガイドラインを策定し、国内外の法規制を遵守した安全な製品設計を行っています。

ガイドラインに基づいた化学物質管理

従来は日本国内法に準拠した化学物質管理を行ってきましたが、製品の海外展開を踏まえ、国外規制を考慮した「イトーキおよびイトーキグループ製品含有化学物質管理ガイドライン」を定め、製品ライフサイクルを通じた包括的な管理を行っています。

▶ 化学物質データ

目標と実績

	2022年実績	2025年実績	2022年度比(目標)	2022年度比(実績)
取水量	97,510m³	110,345m³	17.2%削減	13.2%増加※

※目標未達の主な要因は、生産高の増加によるものです。

Topics

排水処理設備更新による水質管理の高度化

京都製造部では、2022年に排水処理薬品をリンフリーへ切り替えたことで、排水中のリン含有量を従来比97%削減しました。また、2025年には老朽化に伴い排水処理設備を更新し、より安定した稼働を実現するとともに、設備の簡素化によって処理状況のモニタリング性を向上させました。

処理後の排水を河川へ放流していることから、高い水質管理水準を維持しながら運用しています。現在、一部の検査項目は定期的な人的確認により管理していますが、今後は管理の高度化に向けて、自動化を進めることで人的依存を低減するとともに、異常発生時の対応力向上に取り組んでいきます。

課題と施策

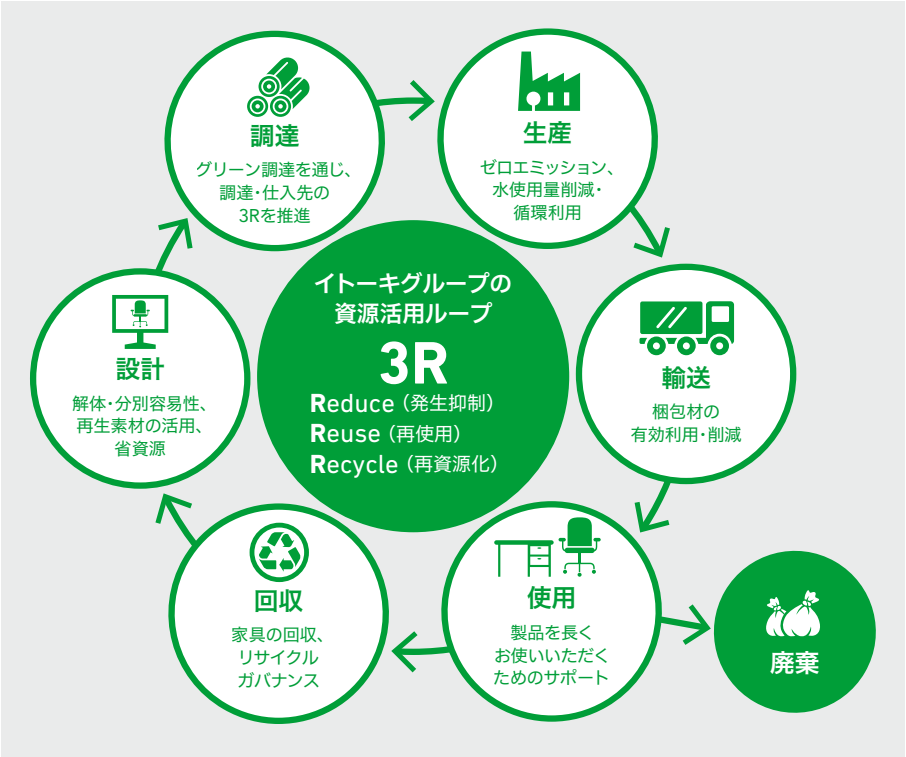
高い水質管理水準の維持に加え、化学物質管理のさらなる高度化が課題です。PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)および廃掃法(廃棄物処理法施行規則)改正を踏まえ、廃棄物に含まれる化学物質情報を適切に管理・伝達するためのWDS(Waste Data Sheet)整備を進めるとともに、廃棄物処理における情報管理の高度化と適正処理の推進に取り組んでいきます。

廃棄物削減

基本的な考え方

イトーキグループでは、サーキュラーエコノミーの実現に向け、製品の設計・調達・製造・使用・回収までを含むライフサイクル全体で、3R（リデュース・リユース・リサイクル）の取り組みを推進しています。使用済オフィス家具の再利用やプラスチック循環に関する取り組みを通じて、資源循環の高度化と廃棄物削減を進めています。

イトーキグループの資源活用ループ



目標と実績

	2022年実績	2025年実績	2022年度比（目標）	2022年度比（実績）
廃棄物量	6,003 t	6,950 t	−11.6%	+15.8%※

▶ 廃棄物データ

※目標未達の主な要因は、事業活動量の増加および排出量管理の精緻化によるものです。

Topic

製品におけるプラスチック循環の高度化

中央研究所では、今後、オフィスはより柔軟かつ小刻みに変化すると考えています。3Dプリンターによる造形と樹脂のマテリアル・リサイクルを掛け合わせた製品が、このような変化するオフィスに必要になると予測し、新世代のオフィス家具のプロトタイプを製作しています。直近では、従来材料よりも大幅に軽量で、マテリアル・リサイクル可能な樹脂の配合を考案し、3Dプリンターでの出力に成功しました。

3Dプリンターで出力したプロトタイプ（ランプシェード）

今後の課題

2025年度の廃棄物排出量は、事業活動量の増加に加え、排出量管理の精緻化を進めたことにより増加しました。こうした状況を踏まえ、電子マニフェストの拡大による排出実態の可視化、資源化の推進による排出量削減、分別徹底によるリサイクル率向上を主要課題と位置づけています。これらの課題への対応を通じて、廃棄物削減の実効性を高めるとともに、サーキュラーエコノミーの推進につなげていきます。

生物多様性への配慮と森林保全

基本的な考え方

森林は「木材」という資源を生み出し、豊かな生態系を育む機能や水資源の供給、CO_2の固定化による地球温暖化防止機能など、地球環境を支えるさまざまな役割を担っています。イトーキは木材を製品化する企業として、森林保全や生物多様性推進のための社会貢献活動への参画をはじめ、国産材を活用した製品の開発、提供に積極的に取り組みます。

生物多様性方針

当社グループでは、「生物多様性方針」に基づき、生物多様性の保全と持続可能な利用を推進しています。事業活動に伴う自然環境への負荷低減を図りながら、自然との共生に向けた取り組みを進めています。

▶ 生物多様性方針

Topics 1

葦刈りによる地域生態系保全

葦は、イトーキ滋賀工場にほど近い琵琶湖で自生しており、水質保全や多様な生物の生息環境維持に重要な役割を果たしています。一方で、近年は利用用途の減少により適切な管理が課題となっており、継続的な刈り取りが地域生態系保全につながるとされています。　こうした中、NPO法人まるよしの協力のもと、滋賀工場にて社員参加型の葦刈り体験イベントを実施しました。刈り取った葦は名刺材料として活用するなど、地域資源の循環利用にも取り組んでいます。今後も地域と連携しながら、琵琶湖周辺の生態系保全と環境意識向上につながる活動を進めていきます。

葦刈りの様子

刈り取った葦を用いた紙の製造工程

Topics 2

農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結

森林資源の循環利用や脱炭素への貢献に向け、当社は国産材活用を通じた持続可能な空間づくりを進めています。2025年12月18日には農林水産省と「建築物木材利用促進協定」を締結し、2030年末までに非住宅空間の内装木質化における国産材利用量を、過去5年間累計726㎥から今後5年間累計3,250㎥へ拡大する計画です。さらに、Japan Wood LabelおよびWood Carbon Label使用承認を取得し、国産材活用や木材への炭素固定量の可視化を進めることで、森林資源循環への貢献と木質空間による快適性・空間価値向上の両立を目指しています。

今後の課題

農林水産省との「建築物木材利用促進協定」で掲げた国産材利用量目標の達成に向け、樹種の特性を生かした製品開発や提案力の強化、サプライヤーとの連携による安定調達体制の構築が課題です。また、木材利用による環境価値をより適切に評価・発信するため、炭素固定量の見える化に関する社内知見の向上にも取り組んでいきます。

持続可能な木材調達

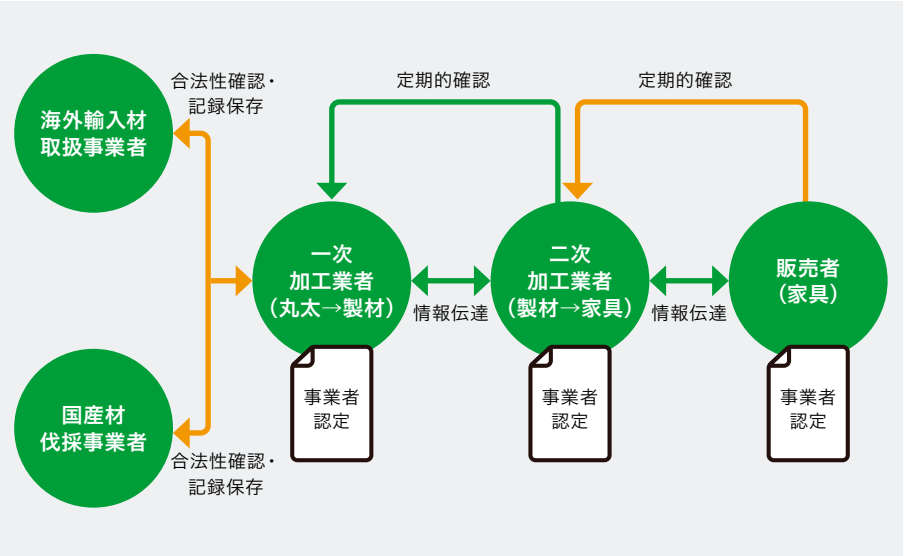
基本的な考え方

イトーキグループは、家具をはじめとするさまざまな商品で木材を使用しています。木材を扱う企業として、生物多様性への配慮や違法木材の排除など、社会的側面にも配慮した持続可能な木材調達を推進しています。

責任ある木材調達方針

当社は、木材サプライチェーンにおいて家具の「販売事業者」および「一次加工事業者」に位置づけられ、合法木材の取扱いに関する事業者認定を取得しています。認定維持にあたり、サプライヤーに対する合法性調査を通じて認証取得状況を確認し、未取得の場合は調達情報を確認するなど、リスクに応じたデューデリジェンスにより木材の合法性を確認しています。また、合法性記録の確認により、必要に応じて上流サプライヤーまで遡って由来を把握できる体制を構築し、サプライチェーン全体のトレーサビリティと透明性を確保しています。

木材サプライチェーンのトレーサビリティ



認証によるトレーサビリティ確保

当社では、国際的な森林認証制度であるFSC®およびPEFCのCoC認証を取得し、認証製品を販売しています。これらの製品には、適切に管理された森林由来の木材や管理原材料を使用しており、原材料調達から製造、販売に至るまでのトレーサビリティを確保しています。今後も認証制度を活用し、生物多様性や地域社会への影響に配慮した木材調達を推進していきます。

FSC
www.fsc.org
FSC® C107946
The mark of responsible forestry

PEFC
PEFC/31-31-168
持続可能な森林管理の促進
www.pefc.co.uk

Topics

サプライヤーへの法律改正説明

当社では、クリーンウッド法改正を踏まえ、年初の生産本部方針説明会において、サプライヤーに対し法改正内容を説明しました。あわせて、木材の合法性確認をより確実に行うため、合法性確認調査への協力を依頼し、サプライチェーン全体で適切に対応していく重要性を共有しました。今後もサプライヤーと連携し、持続可能な木材調達を推進していきます。

今後の課題

サプライチェーン全体で、木材の由来をより確実に確認していくことが課題です。認証材の利用拡大に加え、未認証材についても合法性確認の精度向上を進めていきます。また、サプライヤーとの対話を通じて認証取得や適切な管理体制整備を促進するとともに、国内外の規制動向も踏まえながら、持続可能な木材調達の実効性向上に取り組みます。

環境価値の創出—循環型ものづくり—

基本的な考え方

イトーキグループでは、ものづくりにおいてプラスチックや木材といった多くの資源を消費しています。製品の企画・設計段階から環境配慮に関する評価を行い、その後の調達・生産においても環境配慮型のグリーン調達を積極的に行うことで、製品ライフサイクル全体にわたって環境負荷を低減しています。

▶ グリーン調達

環境配慮型基準“Eco Level”

当社は、循環型ものづくりの推進に向け、環境配慮型製品の独自基準「Eco Level」を策定しています。Eco Levelは商品開発の指針として活用するとともに、お客さまや営業担当者に環境価値をわかりやすく伝えるコミュニケーションツールとしても機能し、環境配慮型製品の普及拡大につなげています。

	Level 1	Level 2	Level Gold
温室効果ガスを減らす		• **製品ライフサイクル全体で排出する二酸化炭素の量がわかる**	• 製品ライフサイクル全体で排出する温室効果ガスの量を減らす
少ない資源で作るリサイクルする	• リサイクルされた素材を使う • 製品の分解、分別ができる • 単一素材で構成する		• 先進的な素材や製造方法を使う • 先進的なリサイクル手法を採り入れている
廃棄物を出さない	• **部品交換などにより、棄てずに長く使う仕組みがある** • 過剰な梱包／包装をしない		• 先進的なリユース／リペアの取り組みがある • 分解の方法が公開されている • 製造で出る廃棄物が少ない
有害物質を出さない	• **ホルムアルデヒドの放散を減らす** • 安全な塗料、塗装方法を使う		• VOCの排出を減らす • FSCなど認証木材を使う
使うエネルギーを減らす	• 製品ライフサイクル全体で使うエネルギーを減らす		• 先進的な地産地消の取り組みがある

• **緑文字**は各レベルの必須項目　• 黒文字は各レベルの選択項目（どれか1項目を満たす）
• Level GoldはLevel 2までの基準を満たし、かつどれか1項目を満たす

▶ イトーキ環境配慮型製品指針

Topics

資源循環の促進

ニットで作った脱ウレタンチェア「Linea」

2021年12月に発売されたチェア「Linea」は、2025年6月に環境配慮型製品基準「Eco Level」において最高ランクの「Level Gold」に認定されました。Lineaは、リサイクルが難しいウレタン材を使用せず、主な構成材料をスチールとポリエステルに絞ることで、製品使用後の分別・資源循環を考慮した設計を実現しています。環境配慮と快適性の両立を目指し、背座一体のニット生地には部位ごとに異なる編みテンションを採用し、身体にフィットする座り心地を実現しています。

「Linea」材料構成

- ポリプロピレン　5g
- ウレタン　0g
- スチール　5,147g
- ポリエステル　607g

今後の課題

循環型ものづくりのさらなる推進に向けては、廃棄物の発生抑制と資源循環率の向上が課題です。今後は、リサイクルしやすい材料への転換や、パーツ交換を前提としたロングライフ設計、部品の共通化、分別・再資源化しやすい製品設計を進めることで、資源の有効活用と循環利用の拡大を図っていきます。

環境価値の創出—アップサイクル—

基本的な考え方

イトーキグループは、限りある資源を有効活用し、廃棄物の削減と新たな価値創出の両立を目指しています。使用済み素材や未利用資源を再活用する「アップサイクル」の取り組みを推進し、製品やサービスを通じて新たな価値を創出しています。資源循環の促進を通じて、環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に貢献しています。

「Econifa UPCYCLE（エコニファ アップサイクル）」

当社は2026年6月、企業や地域の未利用資源を活用したサステナブルデザインソリューション「Econifa UPCYCLE（エコニファ アップサイクル）」の提供を開始しました。人的資本経営への関心の高まりなどを背景に、企業には社員や社会との共感を育む空間づくりが求められています。これを受け、従来の国産木材活用ソリューション「Econifa」を「Econifa WOOD」として再定義するとともに、「Econifa UPCYCLE」を新たに展開し、「Econifa」としてリブランディングしました。国産材活用と未利用資源活用の両面から、サステナブルな空間づくりを提案しています。

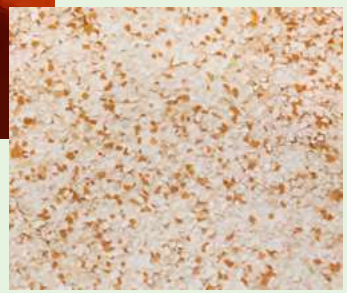
▶ Econifaサイト

Topics

卵殻を活用したエントランス空間の創出

キユーピーグループでは、年間約25万トン（約42億個）の鶏卵を使用しており、その製造過程で発生する卵殻は年間約2万8千トンに及びます。同グループが掲げる卵殻100%再資源化の取り組みに共感し、当社は卵殻を活用した家具用素材を共同開発しました。キユーピーの研究開発・オフィス複合施設「仙川キユーポート」のエントランスでは、卵殻の質感を活かした家具を導入し、資源循環への取り組みを体感できる空間を実現しています。天板デザインの選定には従業員投票を取り入れ、従業員の参画意識向上につなげるとともに、来訪者との対話を生み出す場としても機能しています。

卵殻をアップサイクルした家具



卵殻の存在感を“見えるデザイン”として反映

今後の課題

企業や地域との共創を通じて、未利用資源を活用した空間提案の拡大が課題です。素材の背景にあるストーリーを活かした空間づくりを推進するとともに、働く人の誇りや愛着、エンゲージメント向上への効果を可視化し、環境価値と社会価値の創出につなげていきます。

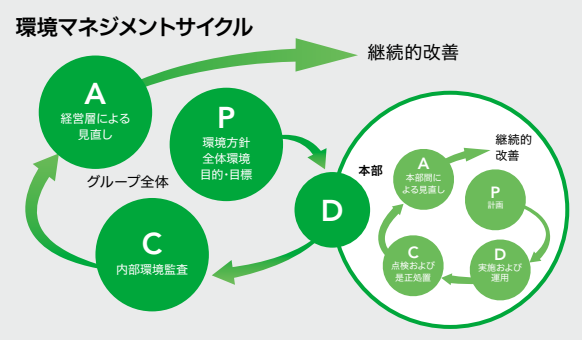
環境マネジメント

基本的な考え方

イトーキグループは、全ての事業領域において地球環境を保全するべく、環境活動の指針となる「イトーキグループ環境方針」と具体的な「行動指針」のもと、環境マネジメントシステム（EMS）を運用し、継続的に改善しています。

環境マネジメントシステム

本部・グループ会社ごとのPDCAサイクルと、イトーキグループ全体のPDCAサイクルを連動させ、全社的な環境活動を推進しています。また、内部監査や外部審査を通じて、各組織の活動を継続的に評価し、改善につなげています。



内部監査

「本部内監査」では、各拠点の環境活動がEMS要求事項を満たしているかを確認するとともに、目標進捗状況や法令順守状況等を通じて、本部単位でのPDCAの実施状況を監査しています。

「全社監査」では、全社目標に対する各拠点のパフォーマンス達成度やマネジメントレビューの実施状況等を踏まえ、全社的なPDCAの実施状況を監査しています。

また、内部監査員の力量確保と知識向上を目的として、新任研修やレベルアップ研修など、段階別の内部監査員研修を実施しています。

内部監査の結果

	2023年	2024年	2025年
監査対象拠点	38	25	27
不適合	1	0	0
改善の余地	65	45	32
Good Point	48	26	44

外部審査

本年度の第三者による外部審査では、軽微な不適合1件、改善事項23件、グッドポイントが31件ありましたが、軽微な不適合をはじめ、改善事項についても全て是正が完了しており、さらなる環境活動の改善につなげています。

外部審査の結果

	2023年	2024年	2025年
監査対象拠点	38	24	28
不適合（重度）	0	0	0
不適合（軽度）	0	0	1
改善の余地	82	15	23
Good Point	87	31	31

審査結果の横展開

内部監査および外部審査の結果は、イトーキグループ内で共有し、不適合や改善事項への是正対応および再発防止を通じて、継続的な改善に活用しています。

加えて、監査・審査で確認されたGood Pointについても、他拠点に展開可能な事例を選定し、積極的に共有・横展開することで、優れた取り組みの標準化と全社的なレベル向上を図っています。

今後の課題

2026年4月のISO14001改訂内容を踏まえ、リスクと機会のより一層の分析、評価、対応策の検討が課題です。また、内部監査員の育成・確保や研修機会の充実、全社および各本部、グループ会社の環境管理責任者および事務局間の連携強化を通じて、本業と結びついた効果的な環境マネジメントシステムの運用に取り組んでいきます。

人権の尊重

基本的な考え方

イトーキグループは、全ての人が「活き活き」とした日々を過ごすため、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の考え方に基づき人権デュー・ディリジェンスを実施し、全ての事業活動、および全てのサプライチェーンの関わりにおいて、人権の尊重に取り組みます。

人権方針

2018年に「イトーキグループ人権方針」を制定以降、就業規則の改定や教育・研修を通じ、方針の理解促進と実効性向上を進めています。

イトーキグループ人権方針（項目のみ）

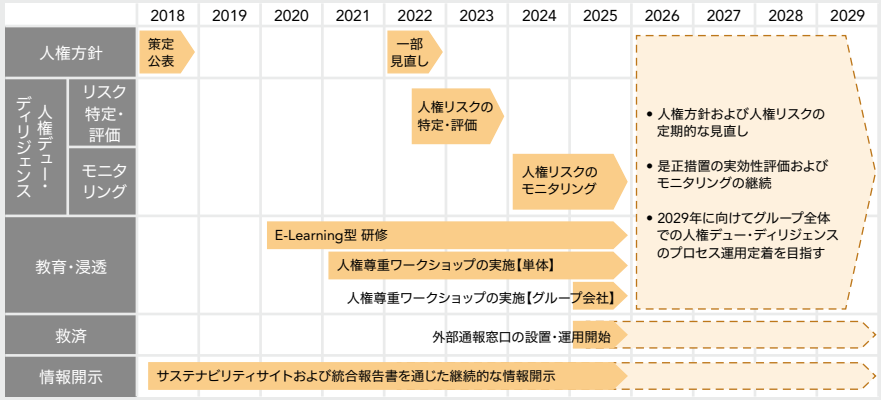
1. 人権の尊重　2. 差別の禁止　3. ハラスメントの禁止　4. 従業員の基本的な権利の尊重
5. 安心・安全への配慮　6. 強制労働および児童労働の禁止　7. 教育の浸透

▶ イトーキグループ人権方針

戦略

2023年の人権リスク評価により、「労働安全衛生」「サプライチェーン上の人権問題」「ハラスメント・差別」を高リスク領域として特定しました。これらは従業員エンゲージメント低下やブランド価値の毀損を通じ、中長期的な企業価値に影響を及ぼす可能性があるため、全社リスク管理部門と連携し、防止・低減に向けた施策を体系的に推進しています。

● 人権に関する取り組みロードマップ



今後はロードマップに基づき、モニタリングと定期的なリスク評価の見直しを通じて、人権デュー・ディリジェンスの実効性向上を図っていきます。

▶ 人権リスク評価マップ　▶ リスクマネジメント：P61

高リスクへの対応状況

- **労働安全衛生**　▶ 労働安全衛生：P76
- **サプライチェーン上の人権問題**　▶ サプライチェーン上の人権問題：P79
- **ハラスメント・差別**

全従業員向けセクシャルハラスメント研修の実施やカスタマーハラスメント方針の策定に加え、社外弁護士に直接相談できる窓口を含む複数の通報・相談ルートを整備するなど、内部通報制度の実効性向上と、ハラスメント・コンプライアンス事案への対応体制の強化に取り組んでいます。

Topics

グループ会社 人権尊重ワークショップ開催

2021年より単体で実施している全従業員対象の人権尊重ワークショップを、2025年にはグループ会社2社に拡げました。新規参加企業からは人権意識の向上等前向きな評価が寄せられており、今後もグループ全体への展開を進めていきます。

●人権ワークショップ開催件数　▶ 中期経営計画のKPIと進捗：P24

2024年度実績	2025年度実績	2026年度目標
1件 （イトーキ） 参加者数 2,574名	3件 （イトーキ、東光製作所、三幸ファシリティーズ社） 参加者数 2,657名	**3件**

今後の課題

今後は、グループ会社における人権デュー・ディリジェンスの深化が課題です。まずは教育・啓発を起点として、各社の事業形態・状況に応じた段階的な展開を進めていきます。

労働安全衛生

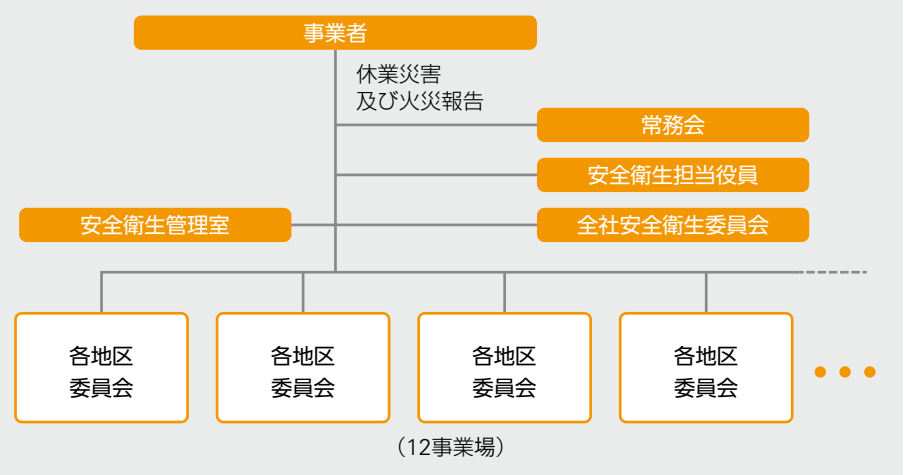
基本的な考え方

安全衛生の確保は企業の社会的責任の根幹であり、従業員の健康と安全を守ることが、企業の持続的な発展につながります。適切な安全対策を講じることで、職場環境の向上、労働災害の防止、生産性の向上を実現できると考え、日々の活動に取り組んでいます。

▶ 安全衛生基本方針

▶ 中期経営計画のKPIと進捗：P24

安全衛生管理体制



当社は、「人が主役の環境づくり」を掲げ、社員一人ひとりが安全かつ安心して働ける職場環境の整備と、心身の健康の保持・増進に積極的に取り組んでいます。安全を企業活動の基盤と捉え、その重要性を全社員が共有するとともに、労働災害の防止を目的とした安全衛生活動を全社的に推進しています。安全衛生活動の実効性を高めるため、各事業場の委員会に加え、全社安全衛生委員会を設置し統一管理を図っています。同委員会は経営と現場を結び、課題を戦略に反映しつつ、監査や教育を通じて安全意識の向上と定着を図っています。

Topics

安全監査及びパトロール実施拠点の拡大

安全監査・パトロール実施対象拠点を、安全衛生委員会設置事業場の他、営業拠点オフィス・グループ会社まで拡大しました。各拠点を訪問することで、安全に対する意識が深まるとともに従業員が主体的に安全活動に取り組む環境が整い、細かな課題解決にもつながっています。

安全標語・ポスター募集を通じた安全文化の醸成

安全意識の向上を目的として、毎年「安全標語・ポスター募集」を実施しています。従業員だけでなく、その家族や社外人材も参加できる取り組みとして展開しており、応募作品の中から全社投票および選考を経て優秀作品を決定しています。

【2025年度実績】

安全標語：986作品（応募者502名）

安全ポスター：51作品（応募者46名）

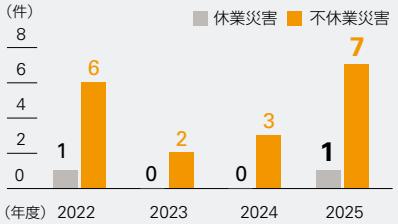
全社投票参加者：264名

安全標語の最優秀賞

安全ポスターの社長賞

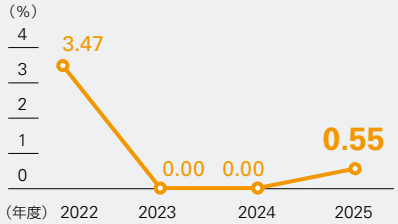
● 実績データ

休業災害※1／不休業災害



※1 休業4日目よりカウント

労働災害度数率※2



※2 100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数

今後の課題

安全意識のさらなる向上を目指し、安全パトロールの拡充を図るとともに、現場における危険予知訓練（KYT）の一層の強化を推進していきます。また、高年齢従業員の増加を踏まえ、転倒防止対策をはじめとしたきめ細やかな安全配慮を徹底するとともに、季節的リスクである熱中症への対策も強化し、誰もが安心して働ける職場環境の確立に努めます。

サステナブル調達

基本的な考え方

イトーキグループは、サプライチェーン全体における社会的責任を重視し、人権の尊重や環境負荷の低減、生物多様性の保全に配慮した調達活動を推進しています。サプライヤーとの連携を通じて、持続可能な社会の実現に取り組んでいます。

調達方針

製品・サービスの開発段階から持続可能な調達に取り組むための調達方針を掲げています。人権・労働、安全衛生、環境、企業倫理などの重要課題への対応を重視しています。

具体的な取り組み

サステナブル調達ガイドブック

ガイドブックとして人権・労働環境、安全衛生、環境配慮、企業倫理などに関する具体的な対応事項を定めています。これらはイトーキグループとして遵守するとともに、サプライヤーには対応協力を依頼しています。ガイドブックを活用しサプライチェーン全体における持続可能性向上とリスク低減を推進しています。

▶ イトーキグループサステナブル調達ガイドブック

サステナブル調達アンケート

「サステナブル調達ガイドブック」の浸透状況を把握するため、主要な取引先を対象に「サステナブル調達アンケート」を実施しています。主要な取引先を3つに区分し、毎年1区分ずつ調査を行うことで、3年のローテーションで対応状況を把握しています。

年度	依頼	回答	調達額比	高リスク
2023年度	153社	141社	80.3%	0
2024年度	51社	41社	86.7%	0
2025年度	**196社**	**174社**	**87.7%**	**0**

2025年は196社を対象に調査を実施し、174社から回答を得ました。対象先には、調達額上位企業に加え、塗装や木材加工などを担う重要な取引先も含まれており、対応状況把握率は目標85%以上に対し87.7%となりました。

2025年の回答結果からは、「労働・安全衛生」「品質」「事業継続」を中心に、高い水準での取り組みが継続して確認されました。「人権」については、サプライヤー間で対応状況に差が見られるものの、重要テーマとしての認識は着実に浸透しており、取り組み内容の充実も進んでいます。なお、回答全体を通じて、重大なリスクが懸念される取引先は確認されませんでした。

サプライヤーエンゲージメント評価

CDPのサプライヤーエンゲージメント評価(Supplier Engagement Assessment：SEA)において、取引先との対話や情報開示などが評価され、最高評価である「Aリスト」に選定されました。

Supplier Engagement Leader CDP 2025

Topics

サプライヤーとの協働

取引先の品質意識向上を目的として、品質改善活動の成果を共有する合同発表会を毎年開催しています。相互学習のテーマとして、品質向上や供給リスク低減に加え、環境負荷低減や人権・労働環境への配慮などのサステナビリティ課題への対応も取り入れています。こうした取り組みを通じて、サプライヤーとの持続可能な連携体制の構築を推進しています。

今後の課題

サプライヤーによって、人権・労働環境に関する課題認識の度合いに差が見られることから、サプライチェーン全体で課題認識を高めていく必要があります。アンケート結果を踏まえ、リスクの可能性があるサプライヤーとの対話を通じて対応状況を確認するとともに、必要に応じて課題認識向上に向けた支援を行っていきます。

品質向上の追求

基本的な考え方

製品のライフサイクルにわたって品質に関わり、お客さまへ安心・信頼を提供するため「Quality First」「Customer First」をモットーにものづくりに取り組んでいます。

品質方針

企業理念に基づき、以下の品質方針を定めています。

「顧客のニーズと社会の期待に応え、感動を分かち合える製品とサービスを提供します。」

▶ 企業理念　▶ 品質方針

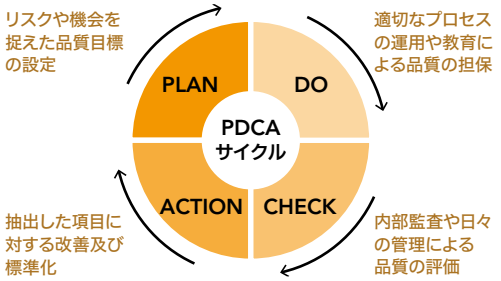
戦略

品質マネジメントシステム

ISO9001※に基づく品質マネジメントシステムを基盤として、お客さま満足の視点に立った品質管理を推進しています。製品・サービスが要求事項を確実に満たすため、「計画・実行・確認・改善」のプロセスを継続的に運用し、品質の安全性と信頼性の向上に努めています。これにより、お客さまに安心してご利用いただける製品・サービスを提供する体制を確立しています。

また2026年度より、伊藤喜オールスチールとの合併に伴い製品・サービスの提供範囲を拡大しており、多様化・高度化するお客さまニーズに対して、より柔軟かつ包括的に応えることで、提供価値のさらなる向上を図っています。

※ISO9001：国際標準化機構（ISO）が定める品質マネジメントシステムの国際規格



品質マネジメントシステム認証取得状況

登録企業名および組織名	登録番号
株式会社 イトーキ エンジニアリング本部、 商品開発本部、 ソリューション事業開発本部、 生産本部、設備機器事業本部、 Web事業統括部、品質保証本部	JUSE-RA-318
イトーキマルイ工業 株式会社	JUSE-RA-2254
株式会社 イトーキ東光製作所	1289

重要課題

■ **問題の未然防止**｜安全性・信頼性の確保、製品・サービスにおける性能評価の徹底

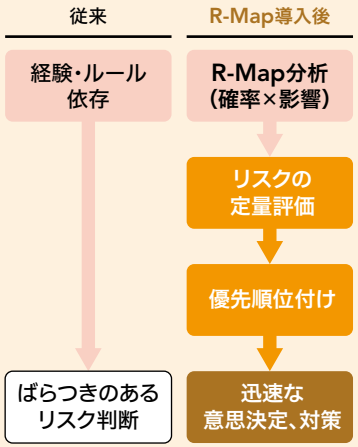
■ **問題発生時の対応力強化**｜高度な原因分析と再発防止の徹底、迅速かつ的確なお客さま対応

これらの取り組みを通じて、品質リスクの低減とお客さまからの信頼の維持・向上を図っています。

Topics

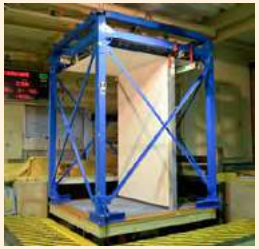
リスク評価の客観性・一貫性向上に向けた取り組み

これまで発生した不具合などについては、過去の経験や社内ルールに基づきリスク評価を行ってきましたが、より客観的かつ適切な判断・分析を行うため、新たにリスク評価手法「R-Map」を導入しました。R-Mapは、「危害の発生確率（頻度）」と「影響の重大性（大きさ）」の組み合わせによりリスクを定量的に評価する手法であり、国際規格（ISO、IEC）の考え方をベースとしています。これにより、判断の属人化を排除し、一貫性のある評価を可能にするとともに、迅速な意思決定を支える体制の構築を進めています。



高度な分析・評価体制の強化

業界初となる振動試験室の導入により、製品の安全性・耐久性を自社で高精度に検証する体制を構築しています。あわせて赤外分光装置なども新規導入し、不具合原因の分析力を強化しています。これらの取り組みに加え、品質活動の成果を国際会議（ICQ）で発表し、Gold Awardを受賞しました。分析力と評価精度の向上を通じ、品質の信頼性向上を図っています。



振動試験（パーテーション）の様子

今後の課題

現事業におけるさらなる安心・信頼の向上に加え、新規事業（Office3.0）における安全・安心を担保する評価・検証手法の確立が課題と認識しています。その実現に向け、お客さまの利用体験に基づくフィードバックを起点としたデータ活用基盤の整備を進めるとともに、AIの活用や試験設備の自動化を推進し、品質保証プロセスの高度化に取り組んでいきます。

ステークホルダーエンゲージメント

イトーキグループは、お客さま、販売代理店、調達先、株主や投資家、社員とその家族、教育機関、地域社会など、多様なステークホルダーとの対話を大切にしています。日々のコミュニケーションを通じて寄せられる期待やご意見を真摯に受け止め、事業活動に反映させることで、社会に新たな価値を創出していきます。

	お客さま	販売代理店	調達先	株主・投資家	社員・家族	教育機関・学生	地域社会
目的	お客さま視点でのものづくりに徹し、お客さまとの対話を重ねながら商品・サービスの提供に取り組む	お客さまに価値を届ける重要なパートナーとして協力体制を構築する	取引先との対話と協働を通じて責任ある調達を推進する	公正で健全な企業経営により株主・投資家のみなさまの信頼の獲得と企業価値の向上を目指す	社員一人ひとりがやりがいを持ってイキイキと働き、能力を最大限に発揮できる制度の整備と職場環境を構築する	公平な採用活動の実施。企業訪問の受け入れなどを通じた次世代育成、共同研究による新たな価値を創造する	環境や社会に配慮した事業活動を行い、「企業市民」としてより良い地域づくりに貢献する
主な対話の機会	• 日々の営業活動 ▶「Forbes JAPAN NEW SALES OF THE YEAR 2026」でグランプリを受賞 • 見学会・イベント ▶ショールームを通じたお客さまとの対話：P80 • お客様相談室 ▶顧客の声を活かすお客様相談室：P80	• 日々の営業活動 • 代理店イベント・表彰式 ▶「BEST PARTNER AWARD 2025」授賞式を開催	• 日々の調達活動 • 取引先説明会 • サステナブル調達活動 ▶サステナブル調達：P77	• 株主総会 • 投資家向け説明会 ▶ステークホルダーとの責任ある対話：P21 • 統合報告書 ▶統合報告書	• 人事評価・面談 ▶Pay For Performance（従業員への処遇）：P48 • 労使協議会 ▶ESGデータブック • ご家族見学会 ▶ファミリーデー • タウンホールミーティング ▶ステークホルダーとの責任ある対話：P21	• 採用活動 ▶採用：P45 • 共同研究 ▶国立大学法人大阪教育大学と包括連携協定を締結 • 産学共同プロジェクト ▶中京大学の実践教育に参画	• 地域活動への参加 ▶生物多様性への配慮と森林保全：P70
関連するマテリアリティ							

- 人々が活き活きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する
- 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
- 社員の成長を支援し、多様な人材が働きやすいオフィスを創る
- 持続的に収益を向上させる
- 透明性と信頼の経営を確立する

ステークホルダーエンゲージメント

ショールームを通じたお客さまとの対話

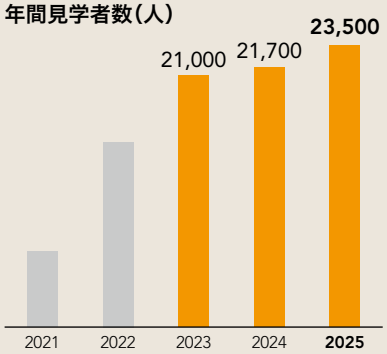
当社では、ショールームをお客さまとの重要な対話の場と位置づけ、顧客ニーズの把握と価値向上につなげています。ショールーム見学やセミナー、イベントを通じて、お客さまの働く環境に関する課題や期待を直接伺い、その声を商品開発やサービス改善に反映しています。

見学者数は2025年まで継続的に増加しており、顧客接点の拡大と対話機会の充実が進んでいます。また、地方拠点においてもセミナーやイベントを開催し、地域のお客さまとの継続的な関係構築に取り組んでいます。

こうした対話を通じて得られた意見を踏まえ、多言語対応やバリアフリー設計など、利用しやすいショールームづくりを進めています。さらに、2026年からは見学者アンケートを導入し、顧客ニーズの定量的な把握と改善サイクルの強化を図ります。

今後も、明日の「働く」をデザインするクリエイティブハブとして、お客さまとの共創を促進し、新たな「働く」価値を創出することで、中長期的な企業価値向上を目指します。

東京本社ショールーム
ITOKI DESIGN HOUSE TOKYO
年間見学者数（人）



ITOKI DESIGN HOUSE TOKYO イベント開催の様子

見学者数 +8.3%
✓東京本社ショールーム
前年比見学者数増加
✓3年連続 2万人超え

地方や工場への展開
地方拠点や工場においても、
イベントやセミナーなどを通じて
お客さまとの接点を拡大

顧客の声を活かすお客様相談室

当社では、お客様相談室を顧客の声を収集・活用する重要な機能と位置づけています。お客様相談室は、寄せられたお客さまの声をもとに、全社横断での改善活動の推進や、経営に資する情報の提供を行っています。お問い合わせ対応を通じて顧客対応品質の向上に努めるとともに、寄せられたご意見やご要望を分析し、関係部門へ共有することで製品・サービスの改善につなげています。

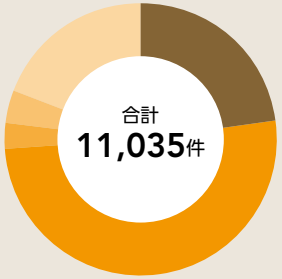
2025年も、修理や合鍵など既存商品に関するお問い合わせが全体の半数以上を占めました。一方、お客さまからの再連絡件数は前年比69.7%に減少しており、顧客の声を踏まえた関係部門との改善活動を通じて、対応品質の向上が見られました。

具体的な取り組み

- 「お客様満足度を上げる会」を通じて、取扱説明書・表示の改良、問い合わせ導線の最適化を推進
- カタログ改訂提案の実装、問い合わせ窓口の一本化など、顧客の声を起点とした改善を継続実施
- 常務会への定期報告を通じて経営との連携を強化し、顧客視点を踏まえた意思決定を推進

11,035件
2025年度 年間受信件数

受信内訳（2025年度）



新規商品問合せ	23%
既存商品問合せ	51%
資料請求	4%
ご意見・ご指摘	3%
その他	19%

社内イントラネット内に掲載している「お客様の声」

今後も顧客の声の分析・活用を高度化し、競争力の強化と企業価値の向上につなげていきます。

11年間の財務・未財務データ

▶ 財務データの詳細はITOKI 業績・財務サイトをご覧ください

▶ 未財務の詳細はITOKI ESGデータブックをご覧ください

RISE TO GROWTH 2026
持続的な成長力を高める

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
経営成績(会計年度)(百万円):											
売上高	106,516	101,684	108,684	118,700	122,174	116,210	115,905	123,324	132,985	138,460	**153,682**
ワークプレイス事業セグメント	—	—	—	—	—	83,032	80,561	85,945	94,257	102,261	**111,530**
設備機器・パブリック事業セグメント	—	—	—	—	—	31,602	33,488	35,667	36,839	34,572	**40,569**
IT・シェアリング事業セグメント	—	—	—	—	—	1,575	1,757	1,624	1,749	—	**—**
売上原価	68,374	65,021	69,966	77,436	80,495	74,322	74,186	77,575	80,744	83,259	**88,870**
販売費及び一般管理費	33,836	33,862	35,761	39,339	40,776	40,089	39,158	41,167	43,717	45,123	**51,126**
営業利益	4,306	2,800	2,956	1,925	903	1,798	2,560	4,582	8,523	10,077	**13,685**
ワークプレイス事業セグメント	—	—	—	—	—	1,273	1,914	2,579	6,128	8,047	**10,998**
設備機器・パブリック事業セグメント	—	—	—	—	—	1,225	974	1,482	1,906	1,857	**2,493**
IT・シェアリング事業セグメント	—	—	—	—	—	-700	-385	449	444	—	**—**
当期純利益	4,530	1,907	2,402	1,725	-550	-235	1,166	5,294	5,905	7,183	**9,382**
設備投資額	2,083	2,176	1,895	6,615	3,845	4,538	3,424	6,973	3,707	6,915	**6,126**
減価償却費	2,389	2,534	2,316	2,329	3,168	3,431	3,181	2,828	2,641	2,744	**4,036**
研究開発費	1,759	2,337	2,403	2,453	2,612	2,467	2,344	2,286	2,719	2,509	**2,286**
財政状態(会計年度末)(百万円):											
総資産	98,175	95,681	102,221	108,703	108,778	105,096	103,898	115,288	117,437	120,521	**130,724**
負債	50,863	50,278	54,894	61,210	62,944	60,906	58,822	65,377	62,437	71,178	**73,910**
資本合計	47,311	45,402	47,326	47,492	45,834	44,189	45,076	49,910	54,999	49,342	**56,813**
キャッシュ・フロー(百万円):											
営業キャッシュフロー	4,522	5,072	3,565	1,384	3,586	4,561	2,774	5,804	6,321	-1,000	**8,942**
投資キャッシュフロー	-803	-4,044	-2,971	-3,094	-3,221	-1,152	-1,170	4,923	-4,012	-7,107	**-3,847**
財務キャッシュフロー	-3,807	-2,571	-706	-2,463	0	-2,267	-2,658	-1,426	-4,148	5,905	**-5,941**
現金及び現金同等物の期末残高	20,103	18,483	18,571	14,540	15,494	16,697	15,797	25,420	23,664	21,494	**20,820**
株式情報:											
発行済み株式総数※1(株)	47,904,104	45,548,677	45,547,884	45,605,185	45,560,569	45,146,733	45,206,440	45,282,778	45,348,263	49,407,851	**49,204,132**
配当性向(%)	14.2	32.4	24.6	34.4	—	—	58.1	31.6	32.2	37.4	**39.4**
配当総額(百万円)	622	592	592	592	592	586	678	1,675	1,904	2,706	**3,705**
自己株の取得額(百万円)	2,487	1,700	—	—	46	176	—	—	—	15,900	**—**
総還元性向(%)	68.6	120.2	24.6	34.3	-116.0	-324.2	58.1	31.6	32.2	259.0	**39.4**
1株当たり当期純利益(EPS)(円)	91.61	40.15	52.74	37.84	-12.08	-5.18	25.82	116.99	130.29	147.02	**190.17**
1株当たり配当金(円)	13	13	13	13.0	13	13	15	37	42.0	55	**75**
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)(円)	953.51	986.85	1,028.87	1,027.45	995.80	969.43	992.89	1,100.33	1,210.96	1,001.13	**1,147.78**
財務指標:											
営業利益率(%)	4.0	2.8	2.7	1.6	0.7	1.5	2.2	3.7	6.4	7.3	**8.9**
ROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)(%)	10.4	4.2	5.2	3.7	-1.2	-0.5	2.6	11.1	11.3	13.8	**17.7**
ROA(資産合計税引前利益率)(%)	4.7	3.2	3.3	2.2	0.9	1.8	2.3	3.8	7.4	8.4	**10.9**
総資産回転率(回)	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.1	1.2	**1.22**
自己資本比率(%)	46.5	47.0	45.7	43.1	41.7	41.6	43.2	43.2	46.8	40.9	**43.4**
ROIC(%)	—	—	—	—	0.7	1.3	1.9	3.2	5.7	9.1	**11.1**
事業別ROA(ワークプレイス事業)(%)	—	—	—	—	1.5	2.2	3.3	4.5	10.8	12.2	**14.5**
事業別ROA(設備機器・パブリック事業)(%)	—	—	—	—	1.2	5.3	4.0	5.5	6.1	6.9	**8.5**
ESG指標:											
従業員数	3,333	3,349	3,910	4,102	4,151	4,062	3,973	3,793	3,892	3,957	**4,164**
エンゲージメントスコア	—	—	—	—	40.4	—	56.2	63.6	74.7	82.5	**81.9**
取締役人数	6	6	6	6	4	6	7	7	8	8	**8**
労働災害度数率	0.00	1.38	0.00	1.30	1.33	4.49	1.61	3.47	0.00	0.00	**0.55**
CO_2排出量※2(t-CO_2)	—	—	—	—	253,440	231,673	227,946	269,529	242,324	296,838	**505,098**

主力であるワークプレイス事業におけるハイブリッドな新しい働き方にあわせたリニューアル案件を中心に好調に推移し、売上高は前期比152億22百万円(11.0%)増収の1,536億82百万円となり、過去最高を更新しました。

主力であるワークプレイス事業における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、営業利益は前期比36億7百万円(35.8%)増益の136億85百万円となり、過去最高を更新しました。

ワークプレイス事業における増収増益の結果、過去最高を更新しました。

期初配当予想の65円から10円増配修正し、75円(配当性向は39.4%)となりました。

※1 発行済株式数は期末時点。自己株を除く

※2 CO_2排出量は2013年に算定開始して以降、より精緻な排出量を把握するため、算定条件を拡充してきました。これにより各年データの比較が困難なため、2019年以降の排出量のみ記載しています。データの詳細はESGデータブックをご参照ください。

財務データ（四半期ベース）

主力であるワークプレイス事業のお客さまの多くが3月期決算企業であるため、第1四半期（1月～3月）の売上高が最も高くなる傾向となっています。

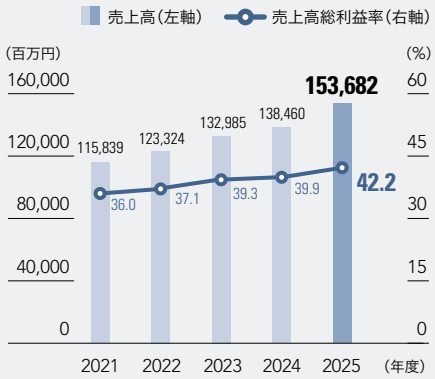
（単位：百万円）

	2023/12				2024/12				2025/12			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
損益計算書												
売上高	36,965	31,225	28,667	36,128	40,918	31,592	29,613	36,337	42,744	36,500	33,214	41,224
前年同期比（%）	4.6	9.9	9.4	8.3	10.7	1.2	3.3	0.6	4.5	15.5	12.2	13.4
四半期構成比（%）	27.8	23.5	21.6	27.2	29.6	22.8	21.4	26.2	27.8	23.8	21.6	26.8
売上原価	22,216	18,953	17,483	22,090	24,545	19,888	17,644	21,182	23,993	21,381	19,671	23,825
売上総利益	14,748	12,271	11,184	14,037	16,372	11,705	11,969	15,154	18,750	15,119	13,544	17,399
販売費及び一般管理費	9,970	10,047	11,006	12,694	10,333	10,878	11,029	12,883	11,328	11,915	12,556	15,327
営業利益	4,777	2,225	177	1,344	6,039	827	940	2,271	7,422	3,203	988	2,072
営業利益率（%）	12.9	7.1	0.6	3.7	14.8	2.6	3.2	6.2	17.4	8.8	3.0	5.0
四半期構成比（%）	56.0	26.1	2.1	15.8	59.9	8.2	9.3	22.5	54.2	23.4	7.2	15.1
営業外収益	125	114	141	101	78	228	190	128	133	147	224	326
営業外費用	79	68	52	249	102	233	157	206	236	172	256	113
経常利益	4,824	2,271	265	1,195	6,015	822	972	2,195	7,318	3,179	956	2,286
特別利益	1	15	120	50	0	1,100	74	4	15	56	185	660
特別損失	21	10	24	308	10	592	12	497	76	27	9	443
税金等調整前四半期純利益	4,804	2,275	363	936	6,006	1,328	1,035	1,702	7,257	3,208	1,132	2,502
法人税等合計	1,506	865	160	-60	1,901	344	309	294	2,346	1,164	421	768
親会社株主に帰属する四半期純利益	3,296	1,412	202	997	4,101	985	714	1,383	4,916	2,044	699	1,723
同利益率（%）	8.9	4.5	0.7	2.8	10.0	3.1	2.4	3.8	11.5	5.6	2.1	4.2
貸借対照表												
流動資産	72,230	68,755	68,040	73,304	81,922	74,416	73,625	70,624	82,322	76,369	72,596	79,406
現金及び預金	20,808	24,688	23,192	24,795	24,751	28,513	30,536	22,482	24,296	25,288	21,847	21,629
受取手形及び売掛金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
受取手形、売掛金及び契約資産	34,519	28,377	26,948	31,158	37,599	27,140	23,505	29,277	36,864	28,843	27,146	34,474
固定資産	43,611	42,918	43,533	44,132	45,537	46,284	47,310	49,896	50,007	49,878	50,941	51,288
有形固定資産	24,689	24,952	24,730	24,792	24,735	24,744	24,712	26,130	26,197	26,545	26,607	26,525
無形固定資産	1,837	1,884	2,161	2,292	3,355	3,872	4,675	5,111	5,507	5,834	5,940	6,074
投資その他の資産	17,084	16,080	16,641	17,048	17,446	17,668	17,922	18,654	18,302	17,498	18,393	18,688
資産合計	115,841	111,693	111,573	117,437	127,459	120,701	120,935	120,521	132,329	126,248	123,538	130,724
流動負債	47,854	42,547	42,010	47,340	69,174	60,816	55,507	55,426	61,818	49,960	47,728	49,580
短期借入債務	10,874	10,299	10,383	10,276	34,885	37,939	34,321	30,272	33,842	27,603	25,331	18,885
固定負債	16,238	15,727	15,724	15,096	12,424	12,772	17,802	15,752	18,875	22,304	20,857	24,330
長期借入債務	7,453	7,062	6,959	6,577	3,160	3,015	7,969	6,505	9,550	12,989	11,328	10,089
負債合計	64,092	58,275	57,734	62,437	81,598	73,589	73,309	71,178	80,693	72,265	68,586	73,910
純資産合計	51,748	53,418	53,839	54,999	45,860	47,111	47,626	49,342	51,636	53,983	54,952	56,813
株主資本	50,806	52,267	52,469	53,465	43,877	45,059	45,772	47,155	49,365	51,744	52,444	54,171
負債純資産合計	115,841	111,693	111,573	117,437	127,459	120,701	120,935	120,521	132,329	126,248	123,538	130,724

財務ハイライト（2025年12月期）

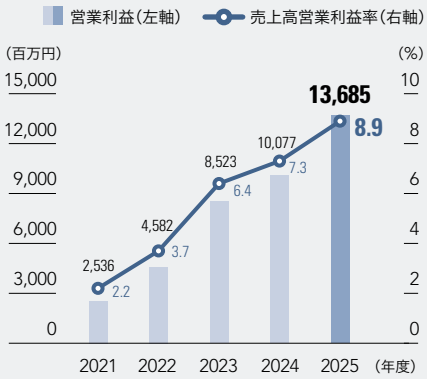
業績

売上高／売上高総利益率



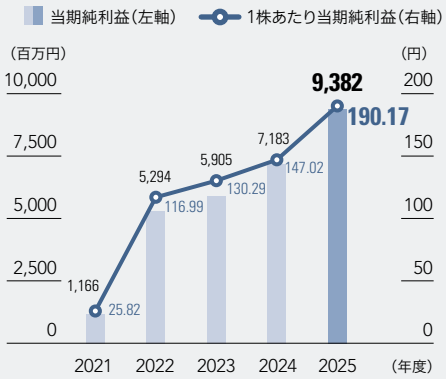
ワークプレイス事業が好調に推移し、売上高は過去最高となりました。上流からプロジェクトを組成するマーケティング戦略が奏功し、売上高総利益率が42.2%へ上昇しました。

営業利益／売上高営業利益率



ワークプレイス事業における増収効果及び提供価値の向上による利益率の改善により、6期連続の増益、3期連続で過去最高益を更新しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／1株あたり当期純利益（EPS）



ワークプレイス事業が好調に推移し、当期純利益、1株あたり当期純利益は、5期連続の増益、4期連続で過去最高益を更新しました。

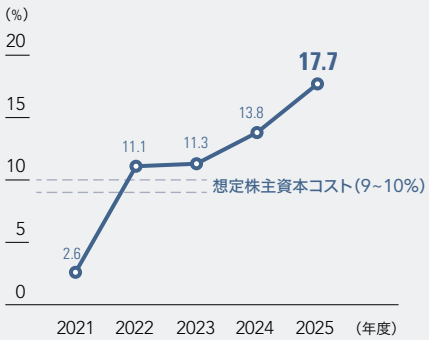
収益性/効率性指標

ROIC

資本コストと株価を意識した経営の実践により、ROICはWACC8%を上回る11.1%となりました。

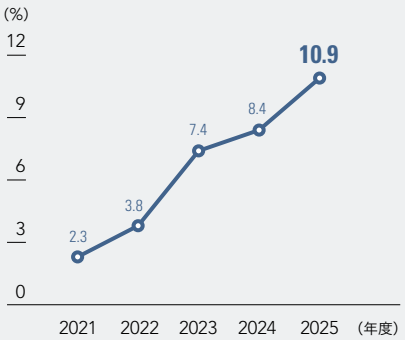
収益性／効率性指標

ROE



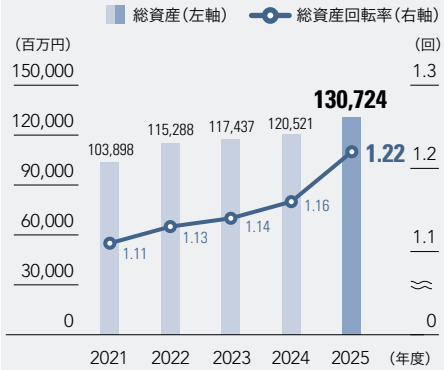
資本コストと株価を意識した経営の実践により、2025年度は想定株主資本コスト9~10%を大きく上回る17.7%となりました。

ROA



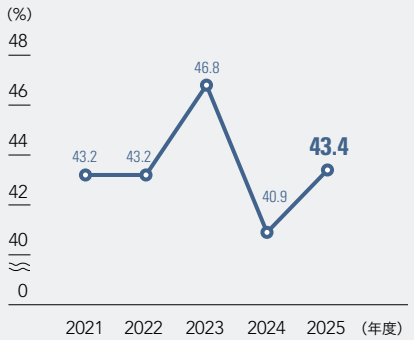
収益性の改善、資産効率化により、2025年度は前年度を上回る10.9%となりました。

総資産／総資産回転率



増収による売掛金の増加、DX投資による無形固定資産の増加等により、総資産は増加いたしました。

自己資本比率

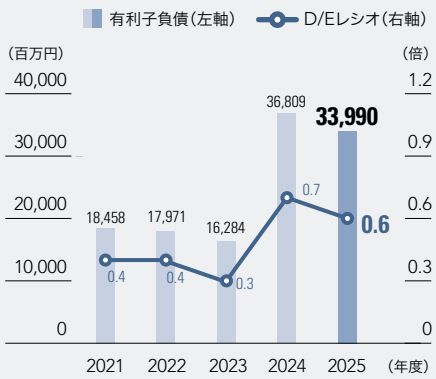


増益に伴う利益剰余金の増加により、自己資本比率は上昇いたしました。

財務ハイライト（2025年12月期）

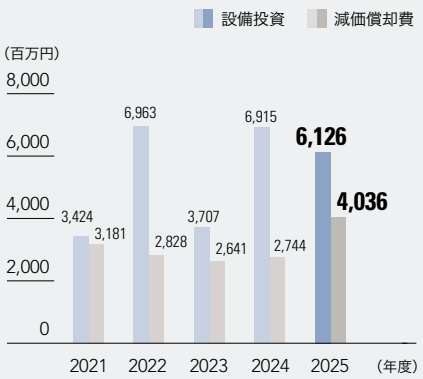
成長投資

有利子負債／D/Eレシオ



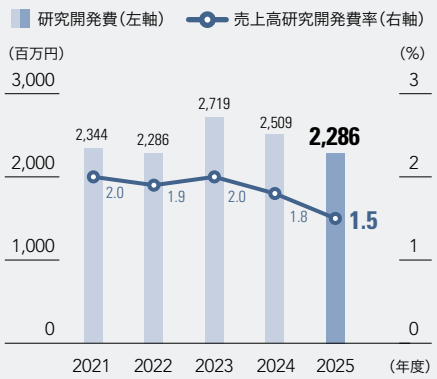
借入金の返済に伴い、有利子負債は昨年から減少し、D/Eレシオは0.6倍に改善しました。

設備投資／減価償却費



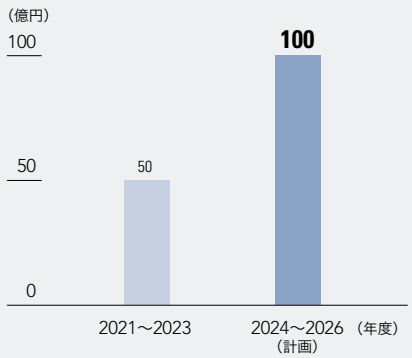
主に営業拠点の改修、生産効率化に伴う機械装置の新設、各種システム基盤への投資を行いました。

研究開発費／売上高研究開発費率



主にワークプレイス事業におけるオフィスに求められる価値観の変化や新たな課題解決に対応した新製品・ソリューション、先行技術の開発（Office3.0、AI等）を行いました。

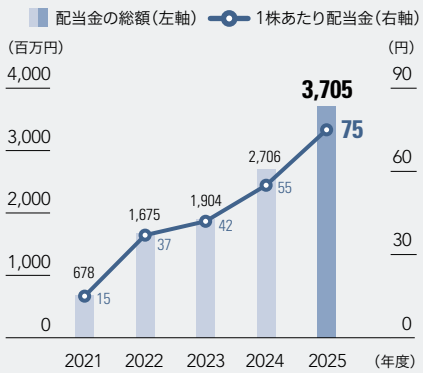
エンゲージメント投資



前中期経営計画期間と比較し、現中期経営計画ではエンゲージメントを含む人的資本投資を2倍へ拡大します。

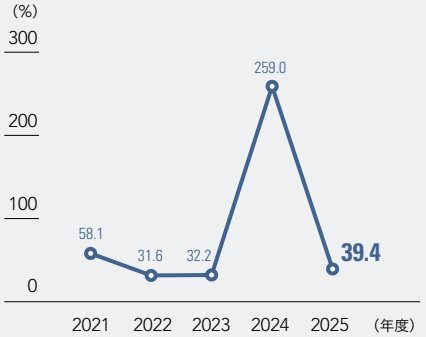
株主還元

1株あたり配当金／配当金の総額



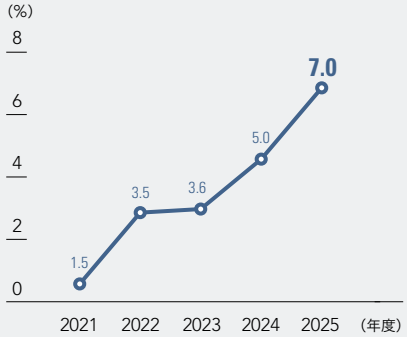
2025年度は期初計画の上方修正に伴い、期初予想の65円から10円増配し、1株当たり75円としました。

自己株取得総還元性向



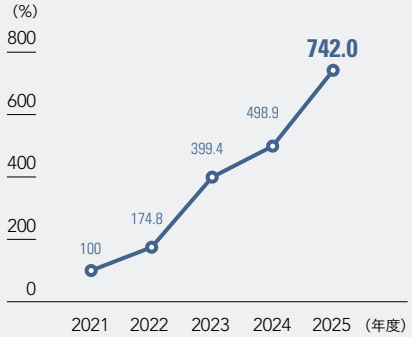
配当性向は中期経営計画期間で方針としている40%に対して39.4%となりました。

DOE



収益性の大幅な改善を背景とする増配により、2025年度は前年を上回る7%となりました。

TSR



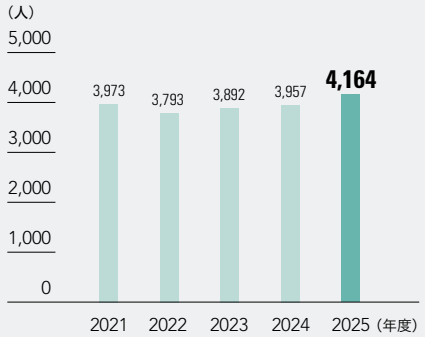
「資本コストや株価を意識した経営」の実践を背景とする収益性向上、株価向上、配当金の増額により、TSRは大幅に上昇いたしました。

未財務ハイライト（2025年12月期）

［対象範囲］
- 従業員の状況（連結従業員数除く）・労働安全：イトーキ（単体）
- 連結従業員数・知的財産：イトーキおよびグループ連結子会社
- 環境：イトーキ（単体）、国内グループ会社17社、海外グループ会社2社

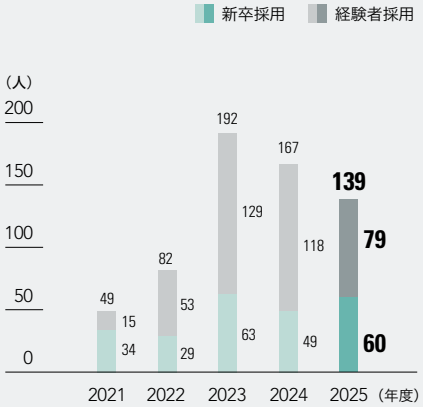
従業員の状況

連結従業員数



2025年度は4,164人と前年度から増加しました。事業計画に合わせての人員配置を進めており、人材基盤の強化を引き続き進めています。

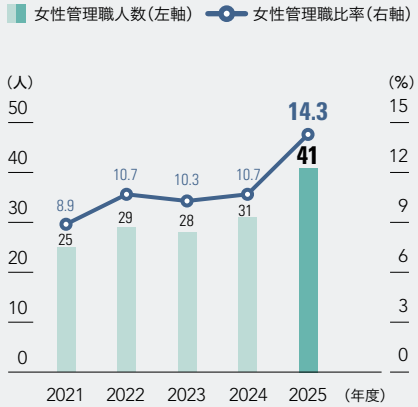
採用実績



2025年度は新卒60人、経験者79人を採用しました。インターンシップ活用、外国人材の積極的採用により多様な人材の確保に取り組んでいます。

▶ 取り組み：P45

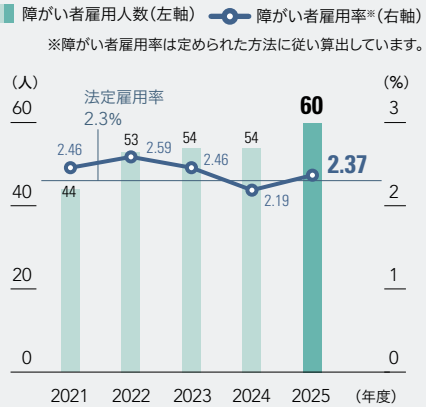
女性管理職



2025年度の女性管理職比率は14.3%と前年度から上昇しました。女性活躍推進コミュニティSPLiの活動が着実に成果を上げ女性活躍の場が広がっています。

▶ 取り組み：P46

障がい者雇用



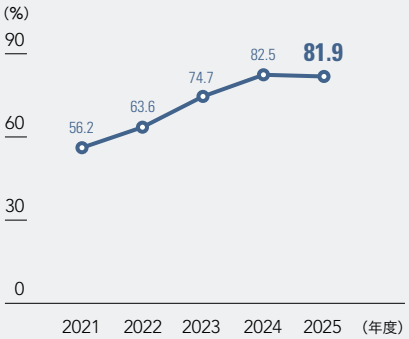
2025年度の障がい者雇用率は2.37%。障がい者雇用の促進に加えて社員の理解を促進する活動を通じて、誰もが働きやすい場づくりを進めていきます。

平均年齢／平均勤続年数

平均年齢	正社員	男性	42.4歳
		女性	37.7歳
	正社員以外	男性	56.2歳
		女性	47.2歳
平均勤続年数	正社員	男性	13.3年
		女性	10.5年
	正社員以外	男性	24.6年
		女性	12.1年

従業員エンゲージメント 重要指標スコア

※「誇り」についての肯定回答率



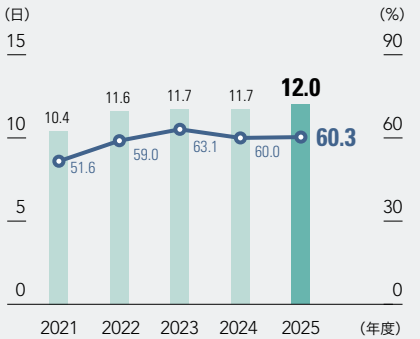
2025年度は81.9%と前年度から僅かに減少しました。継続的な施策と分析により、従業員の誇りや働きがいの向上に取り組んでいきます。

▶ 取り組み：P42

有給休暇取得

有給休暇取得日数（左軸）　有給休暇取得率（右軸）

※年次有給休暇付与日数 最大25日



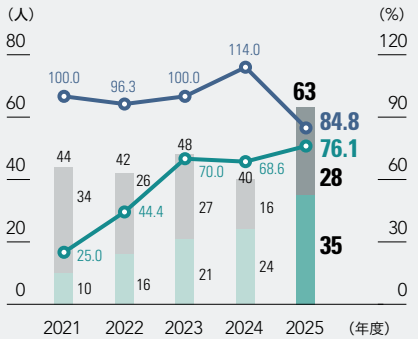
2025年度の有給休暇取得率は60.3%、2025年度の有給休暇取得日数は12日と増加。働き方改革の一環として継続的に有給休暇取得の促進に取り組んでいます。

▶ 取り組み：P49

育児休業取得

育児休業取得者数※1（左軸）　男性　女性

育児休業取得率※2（右軸）　男性　女性



2025年度は男性の育児休業取得率が76.1%と過去最高となりました。各種制度の拡充と管理職の理解促進が取得率の向上に大きく寄与しています。

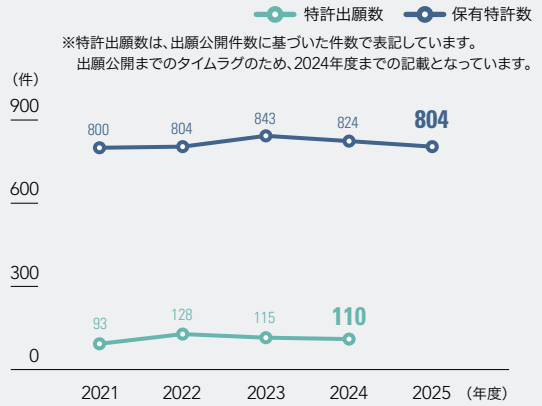
▶ 取り組み：P46　▶ 育児休業日数

※1 育児休業取得者数は各年内に休業を開始した人数です。
※2 育児休業取得率の数値は、厚労省からの指針に基づいて再計算した数値です。

未財務ハイライト（2025年12月期）

知的財産

特許出願数※／保有特許数

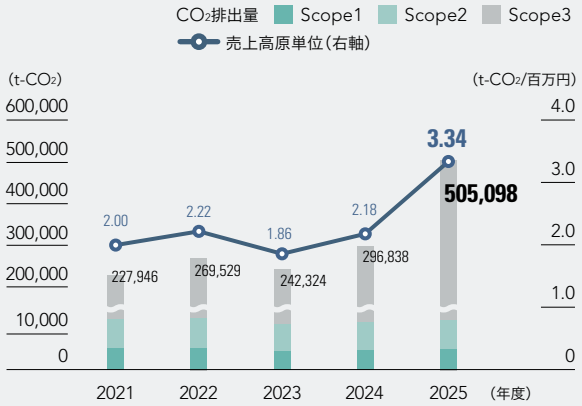


2024年度の特許出願数は110件、2025年末時点での保有特許数は804件となりました。各事業モデルに融合した知的財産戦略を推進し、知的財産の強化に取り組んでいます。

▶ 取り組み：P37-40

環境

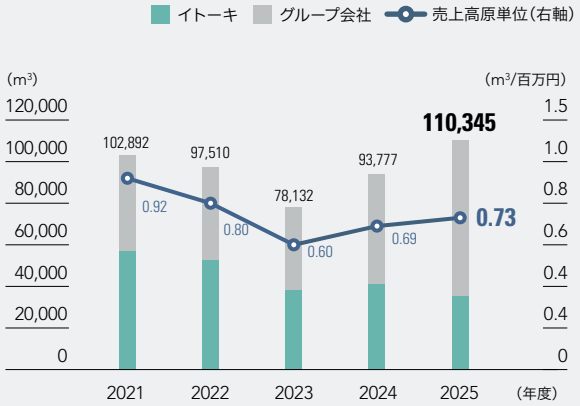
CO_2排出量



2025年度はシステムの改変に伴う集計範囲の増加、工場における生産出来高の増加により、CO_2排出量が前年度比208,260t-CO_2増加しました。売上高原単位についても1.16t-CO_2/百万円の増加となりました。

▶ CO_2排出量

取水量

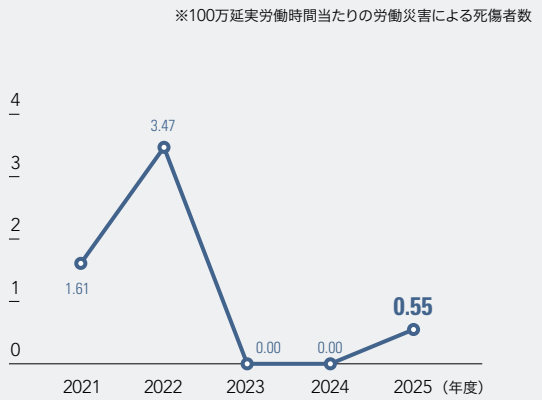


2025年度の取水量は生産出来高の増加により前年度比16,568㎥増加しました。売上高原単位については0.04㎥/百万円の増加となりました。

▶ 取水量

労働安全

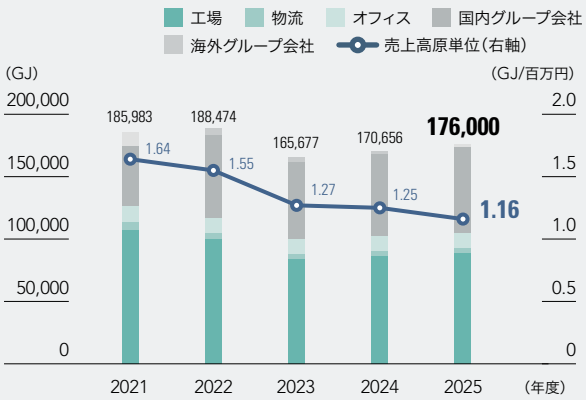
労働災害度数率※



2025年度の労働災害度数率は0.55と前年度から上昇しました。安全点検や継続的な対策実施により度数率減少に取り組みます。

▶ 取り組み：P76

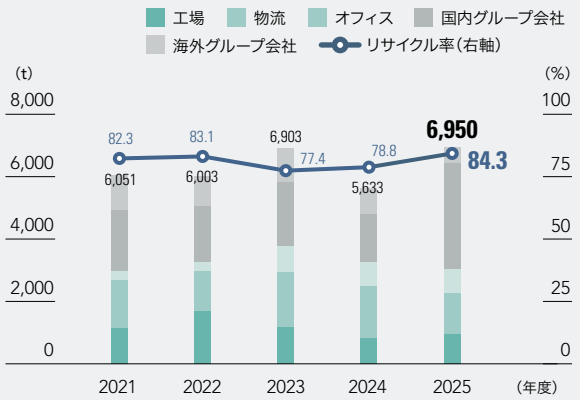
総エネルギー投入量



2025年度の総エネルギー投入量は省エネ、再エネ電力の導入等行ったものの生産出来高の増加に伴い3.1%の増加となりました。売上高原単位については0.09GJ/百万円減少となりました。

▶ 総エネルギー投入量

廃棄物の排出量／リサイクル率



2025年度の廃棄物の排出量は生産出来高の増加に伴い前年度比1,317tの増加となりました。リサイクル率については各拠点における分別の徹底、有価物化の取り組みにより7%の良化となりました。

▶ 廃棄物の排出量/リサイクル率

社外からの評価

主な外部評価・認証・表彰

ダイバーシティ関連

「D&I AWARD 2025」にて最高ランク「ベストワークプレイス」に4年連続認定

2025年12月

「PRIDE指標2025」において「ゴールド」を3年連続、「レインボー認定」を2年連続受賞

2025年11月

女性活躍推進法に基づく優良企業として「えるぼし」の3つ星認定を取得

2022年8月より継続

厚生労働大臣認定 次世代育成支援対策推進法の2022年改正認定マーク「くるみん」を取得

2020年12月 1回目認定、
2022年11月 2回目改正認定

健康経営関連

「健康経営優良法人2026（大規模法人部門（ホワイト500））」に認定、業界初10年連続認定

2026年3月

「令和7年度東京都スポーツ推進企業」に11年連続選定

2026年2月

スポーツ庁主催
スポーツエールカンパニー2026認定、9年連続によりシルバー認定

2026年2月

CASBEE-スマートウェルネスオフィス認証最高位Sランクを取得

2022年1月

IR関連

第5回日経統合報告書アワード「優秀賞」を受賞

2026年2月

WICIジャパン統合リポート・アウォード2025「Gold Award（優秀企業賞）」を受賞

2025年12月

年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に認定

2026年3月

IR優良企業賞2025において「IR優良企業奨励賞」を初受賞

2025年11月

リスクマネジメント関連

レジリエンス認証「事業継続および社会貢献」を取得

2022年12月

DX関連

経済産業省が定める「DX認定事業者」認定を取得

2024年8月

知財経営関連

知財・無形資産ガバナンス推進協会が選定する「知財・無形資産ガバナンス表彰」において「特別賞」を初受賞

2026年2月

商品関連 受賞

2026年4月
Red Dot Design Award 2026受賞
- SHIGA（シガ）
- BITMAP（ビットマップ）
- Support Stool S（サポートスツール エス）
- Crossa WOOD（クロッサ ウッド）

reddot winner 2026

2026年2月
iF Design Award 2026受賞
〈製品〉
- BITMAP（ビットマップ）
- Centra（セントラ）
- Support Stool S（サポートスツール エス）

〈空間〉
- ITOKI DESIGN HOUSE 11F（イトーキ デザイン ハウス）
- Bay Tech Makuhari 東洋エンジニアリング 本社オフィス
- Bay Tech Makuhari Executive Area 東洋エンジニアリング 役員エリア
- 朝日新聞東京本社

2025年11月
ウッドデザイン賞2025
林野庁長官賞 受賞
- クロッサWOOD（クロッサウッド）

JAPAN WOOD DESIGN AWARD 2025

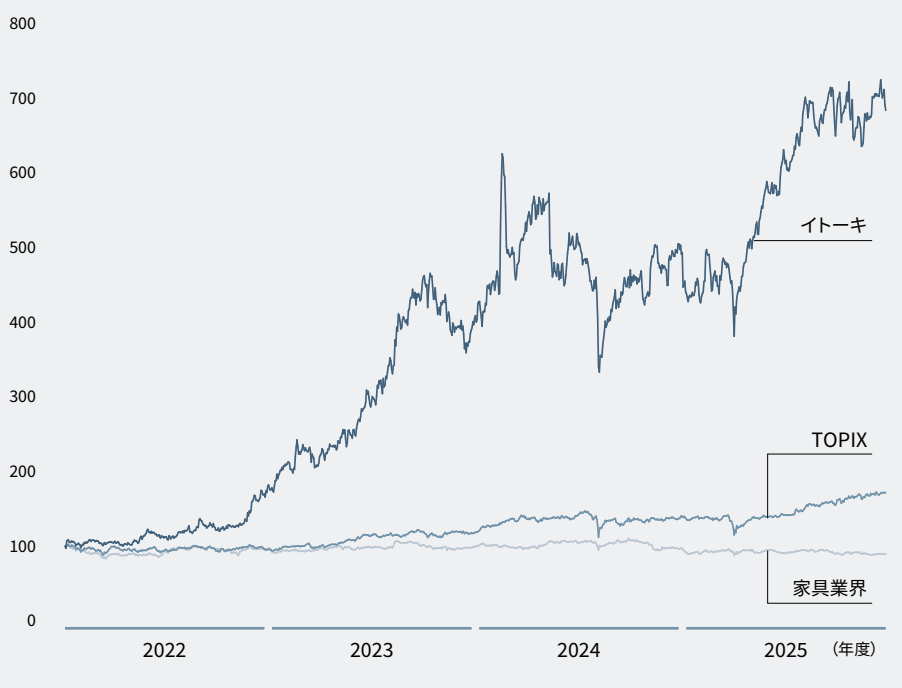
2025年10月
2025年度グッドデザイン賞 受賞
〈ブランド〉
- NII（ニー）

〈製品〉
- BITMAP（ビットマップ）
- Parlamento（パーラメント）
- Centra（セントラ）
- DAP with MediMonitor（調剤薬局向け薬剤ピッキングシステム）

〈空間〉
- ITOKI DESIGN HOUSE 11F
- 東洋エンジニアリング 本社オフィス Bay Tech Makuhari

会社情報

株価（2021年12月末を100としたときの相対株価）



TSR（株主総利回り）

保有期間	1年	2年	3年	4年
イトーキ	**174.8%**	**399.4%**	**498.9%**	**742.0%**
家具業界	95.2%	99.8%	96.9%	89.0%
TOPIX	94.9%	118.8%	139.8%	171.1%

株式情報（2025年12月31日現在）

発行可能株式総数
149,830,000株

発行済株式の総数
53,382,850株
（うち自己株式3,974,999株）

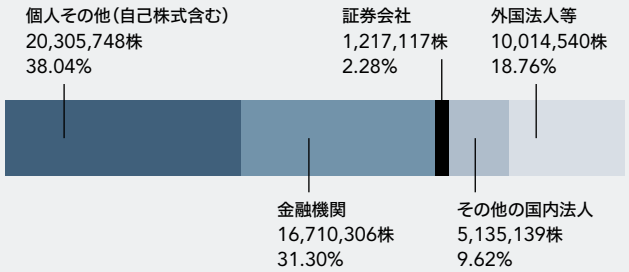
株主数
8,082名

単元株式数
100株

信用格付け

格付機関名	格付	格付の方向性
格付投資情報センター（R&I）	A-	安定的

株主構成比率



大株主の状況

株主名	持株数（千株）	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	6,893	13.95
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	4,387	8.87
日本生命保険相互会社	2,225	4.50
株式会社アシスト	1,609	3.25
イトーキ協力会社持株会	1,431	2.89
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	1,150	2.32
株式会社みずほ銀行	1,121	2.26
株式会社三井住友銀行	1,069	2.16
山田匡通	896	1.81
伊藤佐紀	792	1.60

（注）1. 持株数は千株未満を、持株比率は小数点第3位以下を、切り捨てて表示しています。
2. 当社は自己株式を3,974,999株保有しています。
3. 持株比率は自己株式（3,974,999株）を控除して計算しています。

会社情報

会社概要（2025年12月31日現在）

社名	株式会社イトーキ ITOKI CORPORATION
創業	1890年12月1日
設立	1950年4月20日
資本金	7,351百万円
グループ社員数	4,164名
証券コード	7972（東証プライム）
本社	〒103-6113 東京都中央区日本橋二丁目5番1号 Tel. 03-6910-3950 ※ 製品や見積りなどに関するお問い合わせは、 お客様相談室（0120-164177）にて受け付けています。
ウェブサイト	https://www.itoki.jp/

情報開示の体系

イトーキでは、幅広いステークホルダーのみなさまに、複数の媒体で情報を開示しています。

	年次報告	最新情報
未財務	 統合報告書	 ウェブサイト 「サステナビリティ」 「ESGデータブック」
財務	有価証券報告書	 ウェブサイト 「IR情報」

編集方針

「イトーキ統合報告書2026」では、イトーキグループの企業価値と中長期的に目指す姿を財務・未財務の両面から網羅的に掲載しています。本報告書の制作にあたっては、中長期目線の投資家・株主の方々がイトーキグループの価値創造プロセスの全体像をわかりやすくご理解いただけるように心がけました。ESG情報の詳細は当社ウェブサイトに掲載しています。

報告対象範囲など

主な報告対象者：　株主・投資家を中心としたあらゆるステークホルダー
報告対象組織：　株式会社イトーキ、連結子会社および一部子会社
報告対象期間：　2025年度（2025年1～12月）
※一部に対象期間前後の活動内容も含みます。
発行時期：　2026年9月

※本冊子内にある参照先については、予告なくデータ等が削除される場合があります。
※ESGデータの詳細は別途ESGデータブック2026をご参照ください。
https://www.itoki.jp/company/sustainability/assets/pdf/esgdata2026.pdf

参考にした主なガイドライン

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス」
内閣府「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」
気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）最終報告書
GRIスタンダード
環境省「環境報告ガイドライン 2018年版」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

知財・無形資産ガバナンスガイドライン

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には、将来に関する見通しおよび計画に基づいた将来予測が記載されています。制作時点で入手可能な情報に基づき当社が判断したもので、これらの将来予測にはリスクや不確実な要素などの要因が含まれており、実際の成果や業績などは、本報告書の記載とは異なる可能性があります。

編集後記

統合報告書2026の発行にあたって

統合報告書2026の発行にあたって本報告書は、当社の価値創造の全体像をステークホルダーのみなさまと共有し、より深いご理解と建設的な対話につなげることを目的として製作しました。

変化の激しい経営環境の中で、私たちは「AI x Design based on PEOPLE」の理念のもと、社員一人ひとりの専門性や創意工夫を原動力に、社会課題の解決と持続的な成長の両立に取り組んでいます。事業活動やガバナンス体制、財務・未財務の両面における実践内容を、誠実かつ一貫性のあるかたちでお伝えすることに努めました。

本報告書は、Value Reporting Foundationの「国際統合報告フレームワーク」および経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照し、コーポレートコミュニケーション本部 IR・SR部が主管となり、各部門の協力のもとで編集・作成しています。

私はその作成プロセスと記載内容が正当であることを確認しました。今後も、企業としての説明責任と透明性を果たすべく、信頼性の高い情報開示を継続していきます。

執行役員
コーポレートコミュニケーション本部長
川島 紗恵子

「統合報告書2026」をお読みいただきありがとうございます。

中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」最終年度となる本年は、経営戦略と融合した無形資産戦略（AI・人材・知財戦略）をはじめとした未財務価値と財務価値の融合の訴求に加え、ミッションである『明日の「働く」を、デザインする。』を実践する上でのコアバリューの体現をテーマに、特集版と本編の2部構成で製作致しました。

イトーキグループ一丸となって進めてきた事業や組織の変革への取り組みの全体像を、少しでも身近に感じていただければ幸いです。

今後もIR・サステナビリティ活動を通じて、みなさまとの対話と適切な情報開示を重ね、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

執行役員
コーポレートコミュニケーション本部
本部長
川島 紗恵子

コーポレートコミュニケーション本部
IR・SR部長
木塲 満

IR・SR部 IR課
松田 智彦・前田 悠希

経営企画本部
知的財産推進課長
古賀 貴秀

サステナビリティ推進課
會田 直樹

人事総務本部
人事企画室長
仲本 大輔

人事企画室
田畠 実穂・川嵜 新

人事総務本部
総務部長
荒井 法子

コーポレートガバナンス本部
ガバナンス室
尾﨑 里衣

ITOKI

明日の「働く」を、デザインする。

株式会社イトーキ

https://www.itoki.jp