



ビジネスモデルご説明資料

2026年2月

株式会社イトーキ（東証プライム：7972）



CONTENTS

1. 事業概要
2. 中期経営計画（2024-2026）
3. 2025年12月期 業績予想
4. 資本コストや株価を意識した経営
5. ESG、人的資本経営



1. 事業概要

会社名	株式会社イトーキ
本社所在地	〒103-6113 東京都中央区日本橋二丁目5番1号
代表者	代表取締役社長 湊 宏司
創業	1890年12月1日
設立	1950年4月20日
決算期	12月
資本金	7,351百万円
従業員数（連結）	3,957名

■ ワークプレイス事業



事業内容

■ 設備機器・パブリック事業



上場市場 東証プライム市場（7972）

（2024年12月31日現在）

Vision Statement

人も生き生き、地球も生き生き

Vibrant People, Beautiful Planet.

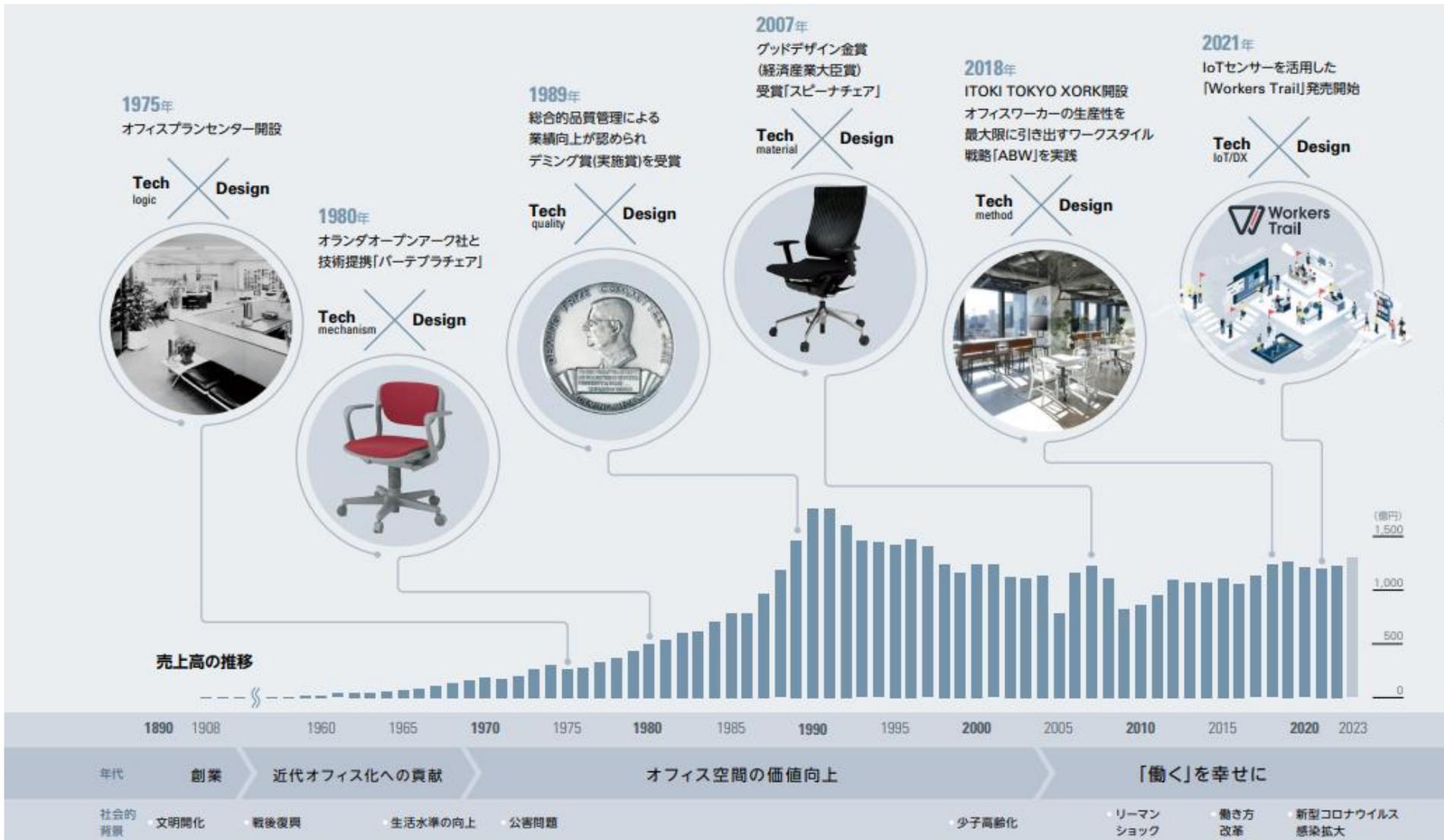
Mission Statement

明日の「働く」を、デザインする。

We Design Tomorrow. We Design WORK-Style.



進化させてきたTechnologyとDesign -イトーキの軌跡-



※2004年度までは株式会社イトーキと株式会社イトーキレビオの家庭用家具売上高を合算した数値です。また、2005年度は合併のため、特異値となっています。

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」を多様な人財に引継ぎ、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、「Tech×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

2つの事業によって構成

ワークスペース事業

1,022億円 | 74.7%

「働く環境」づくりを支援

設備機器・パブリック事業

345億円 | 25.3%

社会インフラを支えるためのものづくりや、物流施設、公共施設などに向けた設備の提供や空間づくりを支援

連結売上高
(2024年度)

1,384 億円

ワークプレイス事業

オフィスの位置づけと 働く環境の変化

オフィス不要論
↓
リモート疲れ



オンラインで繋がり、在宅勤務

2020年
緊急事態宣言

ニューノーマルな働き方



オフィス&在宅勤務

2021年
with コロナ

オフィス出社
×
テレワーク



いつでも、どこでも、誰とでも

2023年
after コロナ

人的資源
↓
人的資本



エンゲージメント、リクルート、
イノベーション

2024年～
人的資本経営

オフィス空間の変化

Before



After



「家具を売る」から
「働く空間のDX推進の提案」へ

抱くオフィスの世界観

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)、
Office3.0(働き方ベースのオフィスDX事業)の掛け算で、「働く」という素晴らしい体験と空間をプロデュースし、ウェルビーイングや数値化できない生産性の向上をも含めた、顧客企業の新たな「働く環境」づくりに貢献していきます。

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

ABW(Activity Based Working)コンサルファインディングサービス
◆ ABWはWebサイトをご参照ください。

OFFICE 3.0 働き方ベースのオフィスDX事業

オフィス家具とデータの融合：
オフィス家具の売り切りだけでなく、ストック型のデータビジネスモデル志向へ
◆ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

ITOKI OFFICE A/BI SERVICE

データを活用した
オフィス運用サポート

空間デザイン
働き方コンサル

差別化された新商品群

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
ソリューション提案事業

OFFICE
3.0

働き方ベースの
オフィスDX事業

FUMIE SHIBATA



vertebra⁰³



hako

YAMAHA



sound sofa



sound parasol



ABW (Activity Based Working) コンサルティング

オランダのヴェルデホーエン社と協業パートナー契約締結。
生産性と創造性を最大化する空間機能を整備。



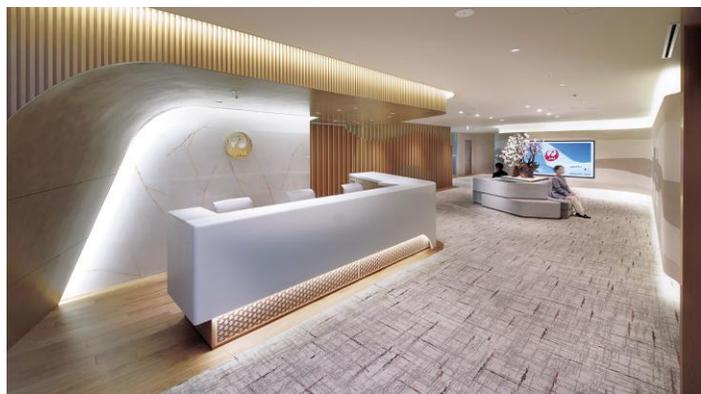
イトーキ 東京日本橋本社オフィス

活動の10分類



当社のデザイナー約**180**名（一級建築士保有者含む）：空間デザイン・空間設計

日本航空株式会社



株式会社朝日新聞社



第一生命保険株式会社 日比谷オフィス



 第37回 日経ニューオフィス全国推進賞

東洋エンジニアリング株式会社



テルウェル東日本株式会社 東北支店



 第37回 日経ニューオフィス賞
東北ニューオフィス奨励賞

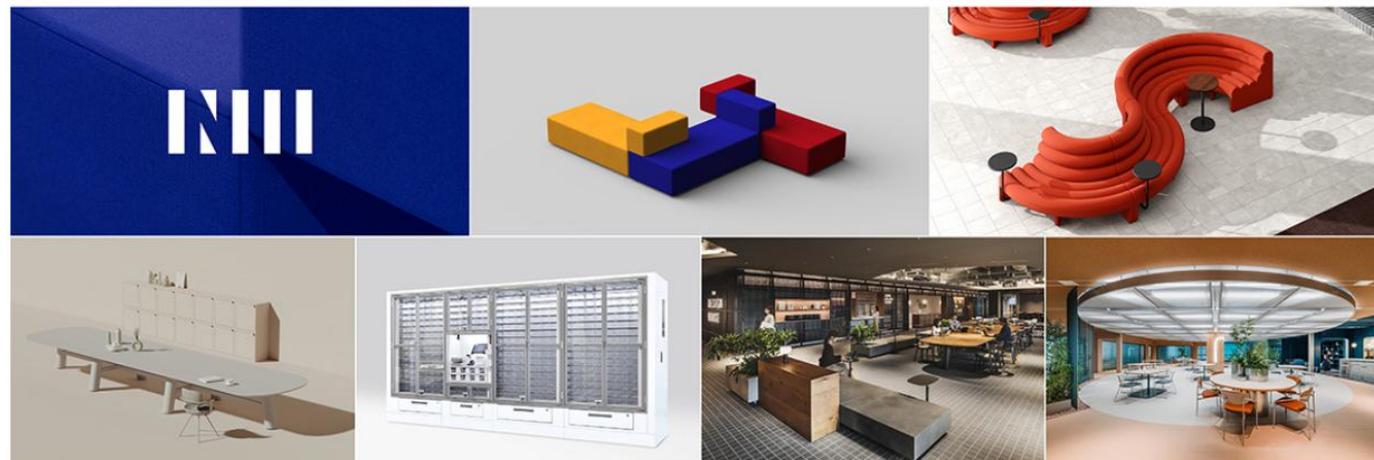
エースコック株式会社



👑 2025年度実績 製品・空間・ブランドの計7件で「2025年度グッドデザイン賞」を受賞



- ・ NII
- ・ BITMAP
- ・ Parlamento
- ・ Centra
- ・ DAP with MediMonitor
- ・ ITOKI DESIGN HOUSE 11F
- ・ 東洋エンジニアリング本社オフィス Bay Tech Makuhari



■ グッドデザイン賞 受賞歴 (直近5年)

	2021	2022	2023	2024	2025
イトーキ	9	8	5	6	7
A社	6	7	6	3	2
B社	3	8	5	1	2

※ファニチャー部門、HP調べ

NII



「Ingenious design – 創意創発するデザイン」をコンセプトに、オフィスを魅力的で活気ある舞台へと昇華させるファニチャーブランド

ITOKI



1890年創業。洗練や心地よさを感じ取れるデザインと身体へのやさしさ、そして地球への思いやりを込めた製品を通じて、これからの新しいワークスタイルとワークプレイスを提案

kettal



1996年にスペインで創業されたアウトドア家具ブランド。多数の世界的なデザイナーとのコラボレーションにより、洗練されたミニマルデザインと快適性を融合させたコレクションを展開

Poul Henningsen Furniture



デンマーク・コペンハーゲン生まれのデザイナーPoul Henningsenによるファニチャーコレクション。2024年より日本で初めてイトーキが取り扱いを開始

MIZETTO



2004年にスウェーデン創業。スカンジナビアデザインのシンプルで機能的な美しさと遊び心に溢れた柔軟で親しみやすいデザインで、温かみのあるCMFがオフィスデザインの幅を広げる

Knoll



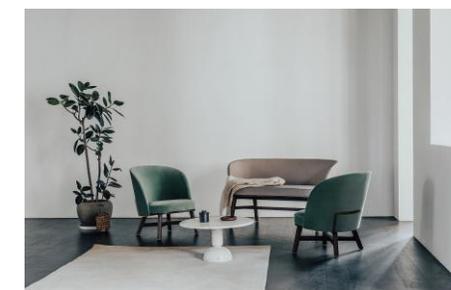
1938年にニューヨークで設立されたミッドセンチュリーを代表する世界的家具ブランド。オフィス・ホスピタリティ・住宅等、様々なシーンで、魅力的かつ普遍的な空間を演出

esPatio



オフィスの中にパティオ（中庭）のような空間を作りオフィスワーカー同士の自由で活発なコミュニケーションやひらめきを誘発するスペイン発のファニチャーシリーズ

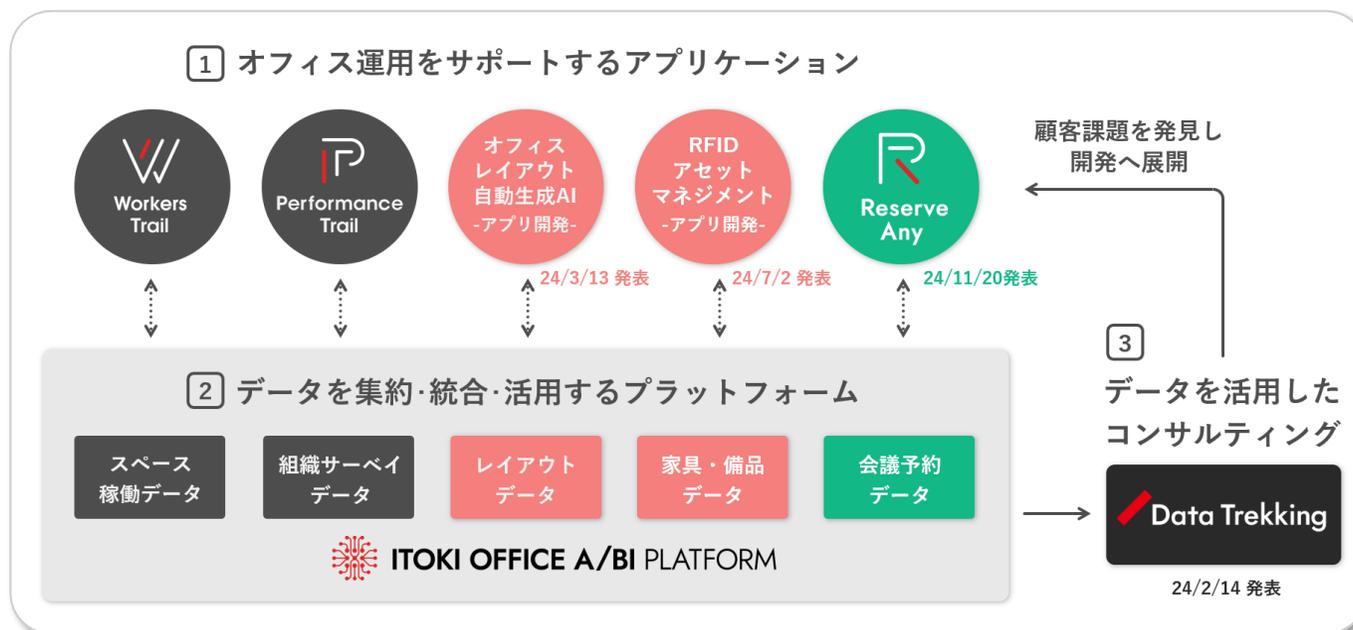
STELLAR WORKS



2012年設立。アジアの美に改めて注目し、ヨーロッパの伝統という異なる視点から、歴史ある日本の伝統的なフォルム、スタイルやモチーフを取り入れた新しいものづくりを目指す



アプリケーションとデータの拡充

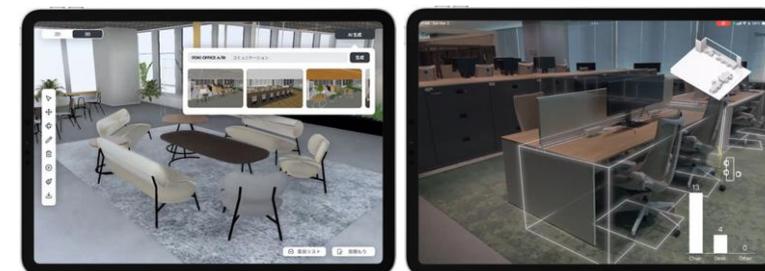


ITOKI OFFICE A/BI PLATFORMと各サービスの関連図

データサービスにおける共同開発を推進



オフィスデータを活用した生成AIの共同開発を燈(株)と契約締結。



RFID位置特定技術を活用したアプリケーション開発としてRFルーカス(株)と共同開発を開始。

設備機器・パブリック事業

研究設備機器

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です。

連続造粒機器



高品質の錠剤を実現する製造機器。低コストで高収率、製造コストの圧縮が可能です。

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します。

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ています。

デジタルサイネージ

デジタルサイネージ



公共交通機関、商業施設、公共施設など、幅広く設置されています。

物流機器・ラック商品

高速立体仕分機
SAS



高速に仕分け作業し、スペースを立体的に有効利用した立体高速ピッキング仕分機です。

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です。

金融セキュリティ設備商品

金庫扉・ポルトウォール



金融機関の「安全」「信頼」のシンボルが金庫扉です。強固なセキュリティ性能を誇ります。

セキュリティ

入退室管理



認証者だけを入退室させることで、オフィスの安全を確保します。

特殊扉

遮蔽扉



地下シェルター向け
特殊扉
BOUNCEBACK



原子力関連施設や地下シェルター向けに、様々な用途・目的で計画・設置されています。



互いに培った科学研究施設のノウハウを融合し、
研究室とオフィスのシームレスな環境づくりをトータルにサポート



<主な顧客>
製薬企業、大学、研究機関、化粧品メーカー等

株式会社ダルトン【連結子会社】

創業：1939年9月
資本金：1,387百万円
本社所在地：東京都中央区
主な事業の内容：研究・教育関連設備の設計・製造・販売、
粉体処理機械の設計・販売、ハイテクプラント
システムの設計・販売



局所排気装置 「ドラフトチャンバー」



ラボシステムの 新ブランド 「MAGBIT (マグビット)」



粉体機械製品



教育施設製品



半導体製造装置



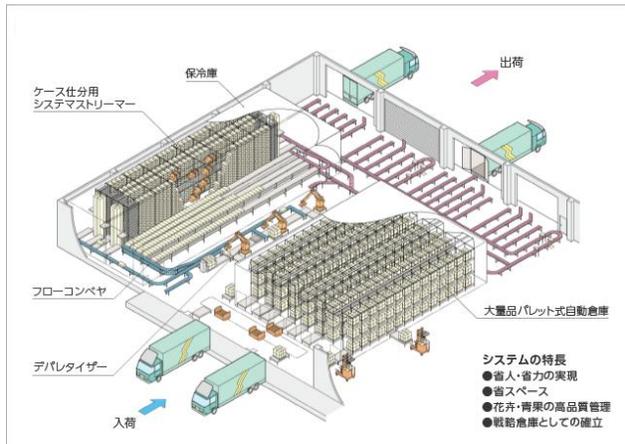
クリーン機器製品



システムストリーマー SAS [サス]

物流業界の人手不足・業務量増加を「自動化」で解決 革新の「シャトル台車式自動倉庫」

搬送にシャトル台車を用いることで高速処理を実現。
大幅な省力化と圧倒的な処理スピード、そして安定した長期運用を可能にする品質を提供しています。



<主な顧客>

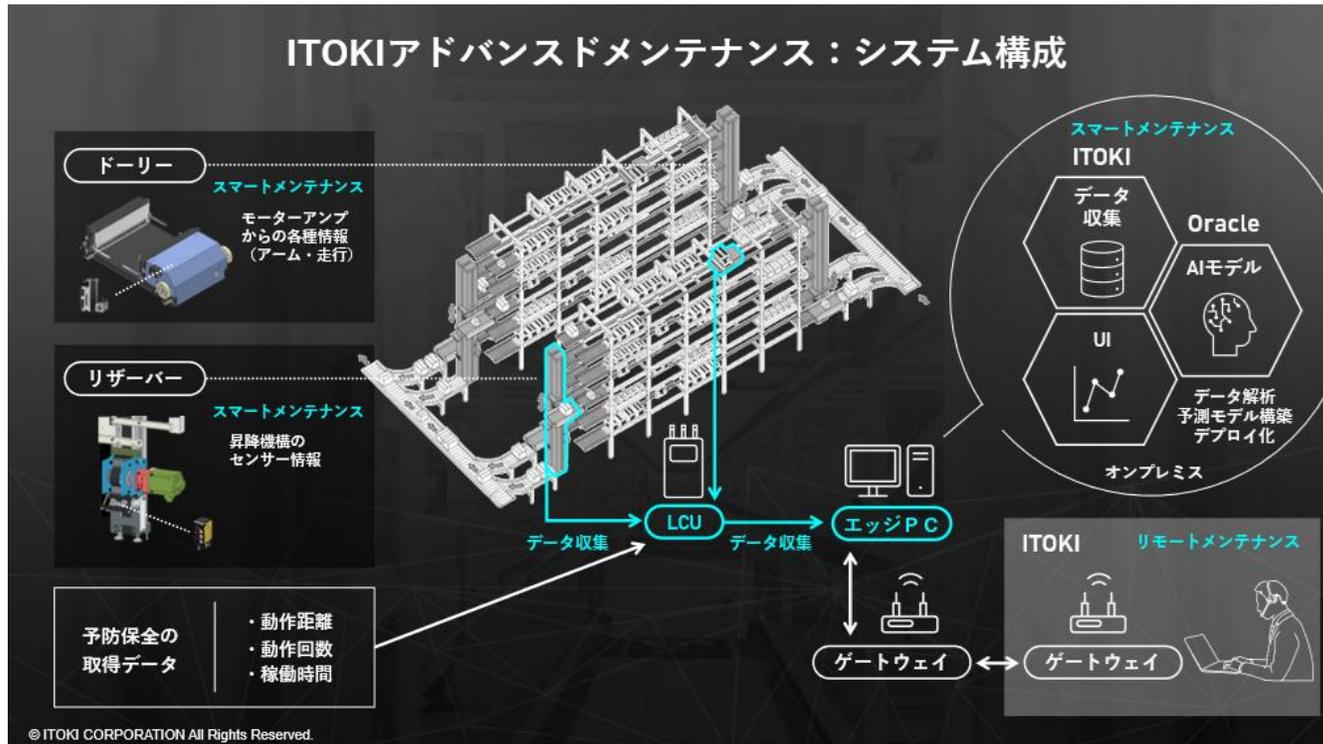
- 自動車工場
- 電子部品工場（生産ライン、出荷センター）
- パーツセンター
- 食品卸デリバリーセンター
- 日用雑貨配送センター
- 生花出荷センター
- 病院院内物流（SPDシステム）



<導入事例> エレコム株式会社 [\(動画\)](#)

物流設備の「止まらない運用」を支援し、突発停止のリスク軽減と保守最適化を両立

物流業界における人手不足と需要拡大という課題に対応するため、日本オラクル株式会社の「Oracle Autonomous AI Database」と「Oracle Cloud Infrastructure (OCI) Data Science」を基盤に、自動物流倉庫の稼働データを収集・AI解析して故障の兆候を事前に把握する予知保全システム「スマートメンテナンス」を開発



予知保全システムの全体像

■ 「ITOKIアドバンスドメンテナンス」の概要

シャトル式自動倉庫「システムストリーマー SAS-R」に搭載可能な保守サービスプラン。各機器に取り付けたセンサーや制御装置から収集した稼働データをAIによる異常検知アルゴリズムが判断し、設備の状態や故障の兆候（いつもと違う）を把握・検知する予知保全システム「スマートメンテナンス」と、遠隔で状況把握・復旧を支援できる「リモートメンテナンス」の機能を搭載。

- ✓ **部品交換時期の最適化**
— データに基づく計画的保守で安定稼働を実現
- ✓ **異常検知と入庫制限**
— 故障の兆候を捉え、システム全体の停止を防ぐ
- ✓ **現場に行かずに遠隔で状況把握・復旧を支援**

薬剤ピッキング業務の過誤防止と薬剤師の人手不足解消に貢献

■ 製品の使用イメージ

レセプトコンピューター（※）にデータを入力するだけで、該当の薬剤トレイが自動で運搬され、入出庫口から取り出すことができます。入出庫口は8つ備わっており、複数の薬剤の同時監査が可能です。

※レセプトコンピューター（レセコン）：診療報酬明細書（レセプト）を自動作成するシステムやソフトウェア



▲薬剤自動ピッキング装置 DAP (動画)

■ 使用の流れイメージ



レセコンにデータを入力すると該当の薬剤トレイを運搬開始。処方箋情報などのレシート発行。



トレイが自動で入出庫口に到着。LEDが点滅し、ロックが解除。トレイを引き出し、薬剤取出し。



薬剤をバーコードリーダーで照合。※照合結果をブザー音とタブレットの表示にて判別。



全ての監査が終わると、判定結果のレシートが発行。

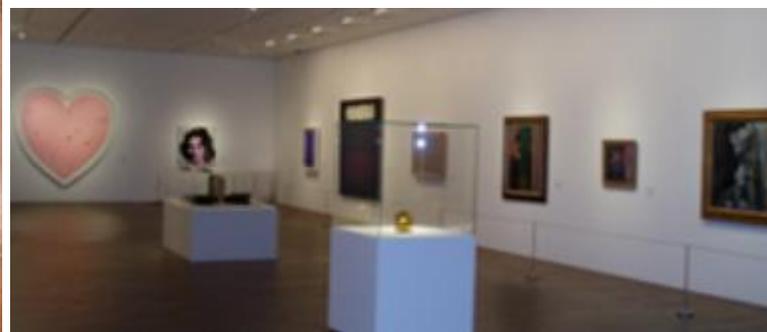


作業中も次のトレイを運搬し、待ち時間を短縮。(8個まで入出庫口にストック) 複数の薬剤の同時監査が可能。



必要な数量をタブレットで確認し、薬剤をはかりに乗せて重量監査。※照合結果をブザー音とタブレットの表示にて判別。

新型展示ケース「Artivista（アルティビスタ）」を開発し、東京国立博物館に納入
美術館、博物館、劇場など魅力ある環境・空間づくりで、地域の活性化にも貢献



世界基準の先を行くイトーキのマルチ防災シェルター扉



- ✓ 企画・設計から部品調達および組み立てまで、全て日本で完結した国内生産品
- ✓ 世界基準をリードする、耐衝撃・気密・水密・放射線遮蔽性能を実現
- ✓ 耐衝撃性能は400kPa（約40トン/㎡）
- ✓ 扉本体の重さ約1.4トンでありながら、女性や子供でも扱える開閉&締付システム

◀ 開発した地下シェルター向け特殊扉（日本核シェルター協会モデルルームに設置）

- 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
- 日本核シェルター協会等と連携し、**先行する各自治体向け営業活動を展開中**

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	58,589
緊急一時避難施設（地下施設）	(3,926)
特定臨時避難施設（新設：先島諸島）	-



需要値600～1,000億円

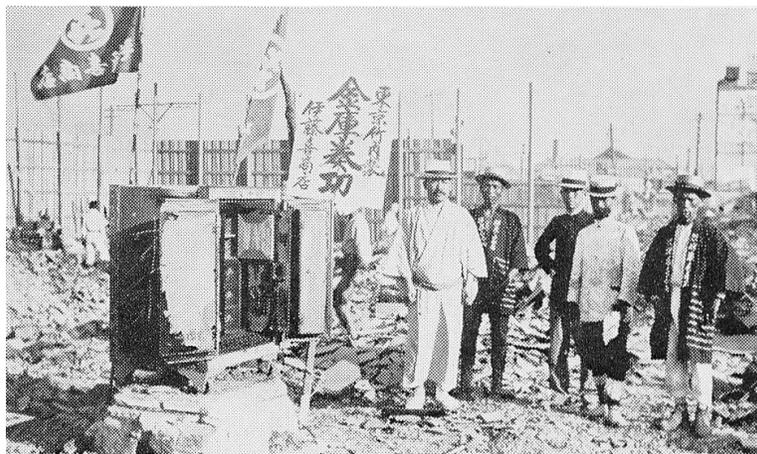
※イトーキ試算による推測値

引用：内閣官房 国民保護ポータルサイト

納入実績・
今後の展開

- ✔ イトーキ特殊扉の歴史と体制
- ✔ 各種特殊扉の特徴と実績
- ✔ マルチ防災シェルター扉『BOUNCEBACK』のご紹介
- ✔ 近年の国内動向（政府、東京都など）
- ✔ 当社の活動状況、需要値

・伊藤喜商店時代の金庫（1890年）



・金庫工場完成（1959年） 特殊扉工場完成（1966年）



豊富な納入実績

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

自社製品・品質の拘り

販売から設計・製造・保守まで自社で完結する**ワンストップ体制**

業界を牽引する技術力

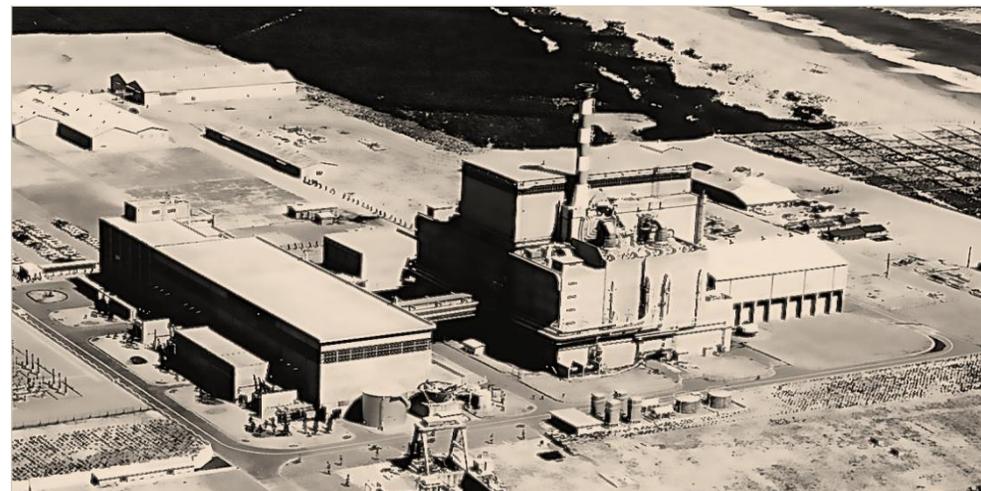
各種有資格者からなる特殊扉と関連技術を熟知した**専門家集団**

各種の性能試験に裏打ちされた**新技術の最適活用**

フルラインアップ

多種多様な要求や条件に対応する**完全オーダーメイド**

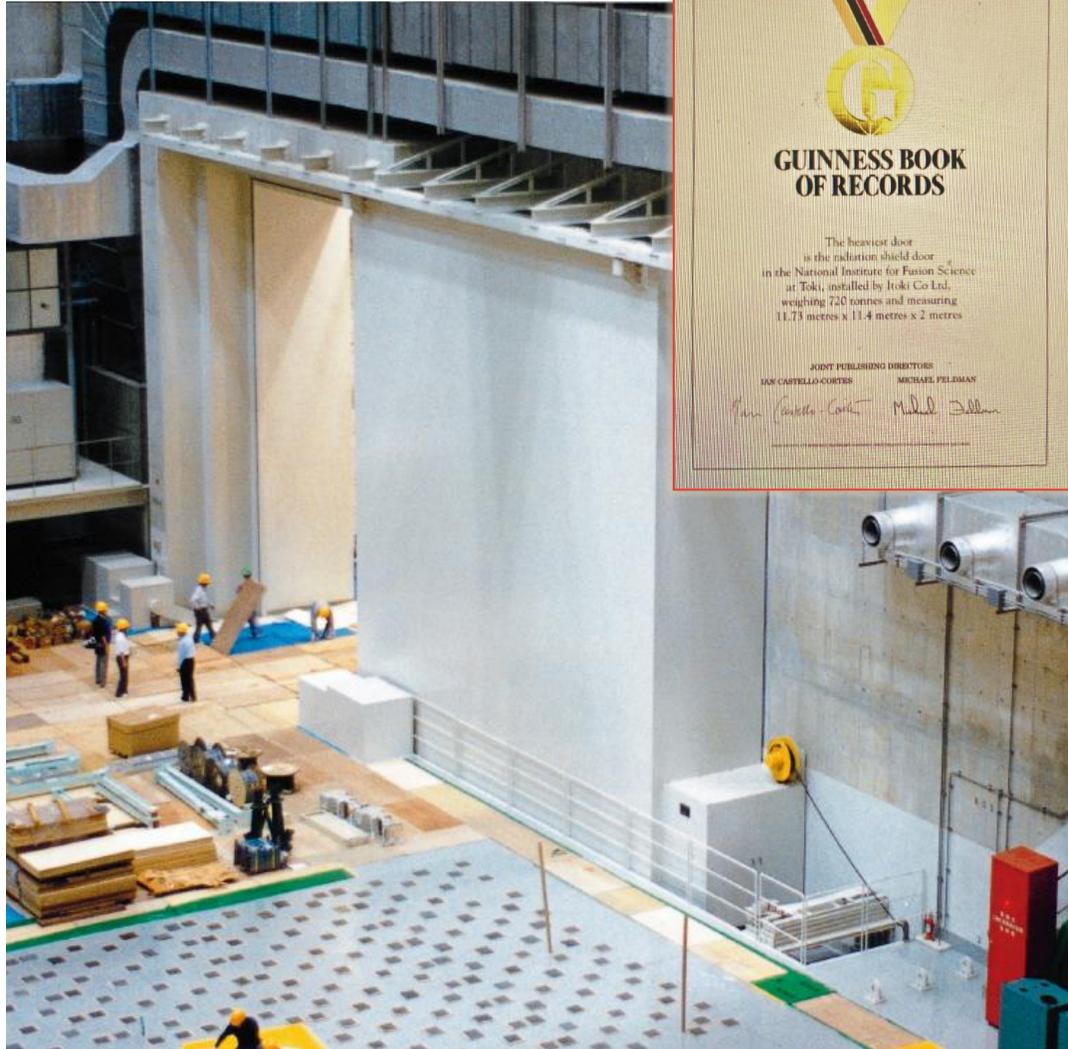
・建設当初の東海発電所（1966年）



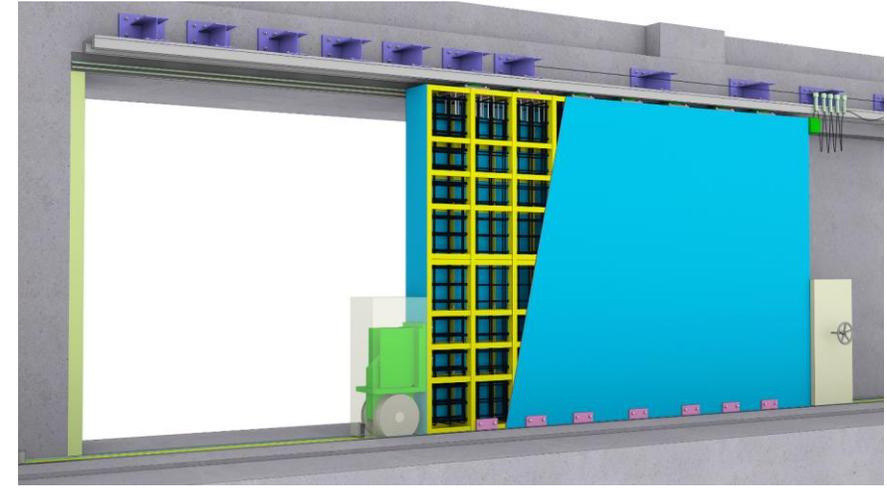
扉種類	要求性能	使用目的
水密扉	水密性	洪水や津波などから重要設備機器を 防護
耐圧・防爆扉	耐圧力、耐爆圧	発生する大きな 圧力 を遮断
防護扉	テロ対策	破壊活動 による侵入を 防護
気密扉	内外空気遮断	バイオハザード 、居室の 圧力 を維持
竜巻対策扉	飛来物防護	竜巻 による 飛来物 の衝突から重要設備機器を 防護
遮蔽扉	放射線遮断	人体に影響のある 放射線 （ γ線 、 中性子線 ）を 遮断



- ・世界最重量720トンの電動片引式遮蔽扉



- ・原子力関連施設向け 飛来物防護扉





BOUNCEBACK

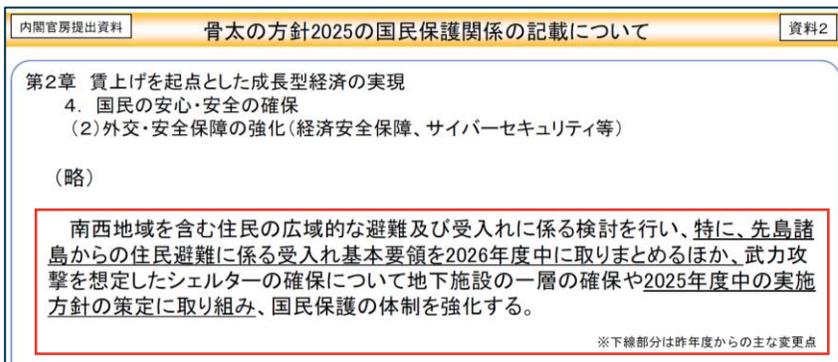
バウンスバック

世界基準の先を行くイトーキのマルチ防災シェルター扉

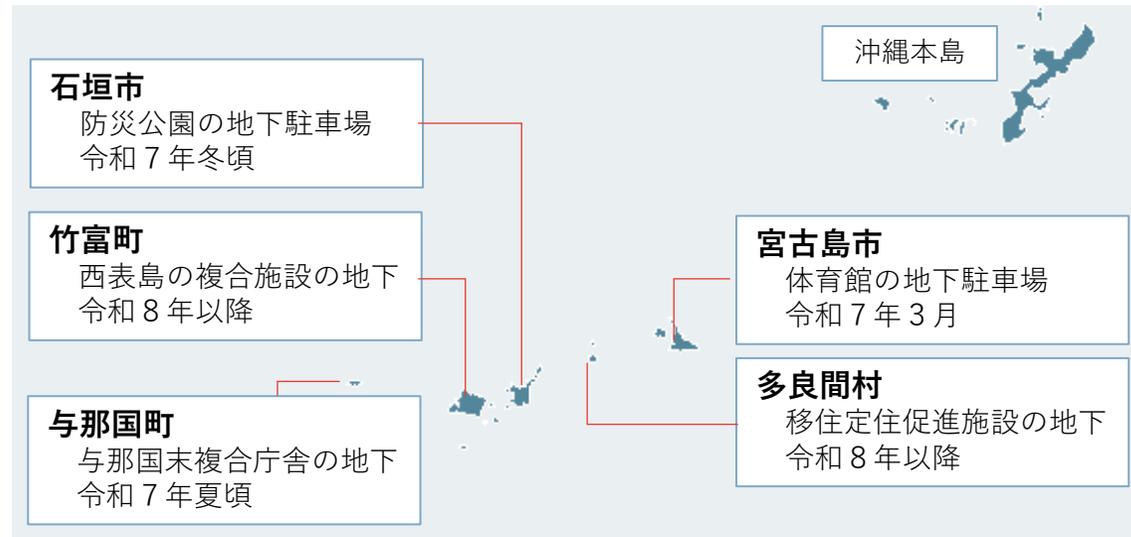
政府

『武力攻撃を想定した避難施設（シェルター）の確保に係る関係府省連絡会議』を開始、避難施設（シェルター）の整備・指定を促進中

骨太の方針2025の国民保護関係の記載について（引用：内閣官房資料）



特定臨時避難施設の整備について（引用：内閣官房・防衛省資料）



緊急一時避難施設の指定促進に係る取組（引用：消防庁資料）
各指定権者（都道府県は知事、指定都市は市長）が管内の人口カバー率100%を達成することを目標に取組を推進支援

東京都

都営地下鉄 麻布十番駅構内に地下シェルター整備を計画



引用：東京都ホームページ

政府提言活動

- レジリエンスジャパン推進協議会で発足の**地下シェルターワーキンググループ（WG）**に**企業委員で唯一の特殊扉メーカーとして参画**
 - ・ 既存地下施設のシェルター化に向けた課題や解決方法を継続討議
- 上記WGの事務局である**日本核シェルター協会と連携**
 - ・ シェルターおよび地下利用促進議員連盟総会（自民党シェルター議連）でのプレゼンテーション実施
 - ・ **国産化の意義を政府に提言書として提出**

営業活動

上記WG参画の各企業委員や日本核シェルター協会と連携するなど、**先行する各自治体向け営業活動を展開中**

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	58,589
緊急一時避難施設（地下施設）	(3,926)
特定臨時避難施設（新設：先島諸島）	-

10%

需要値600～1,000億円

※イトーキ試算による推測値

引用：内閣官房 国民保護ポータルサイト

今期関連活動

- 5月 シェルター先進国であり世界最高普及率のスイスに上級技術者2名を派遣
スイス連邦政府民間人保護局管轄下の核シェルター研究所、民間防衛隊の基幹施設など各種施設を視察
- 7月 メディア向け「設備機器・パブリック事業 新ビジョン発表会」を開催、『BOUNCEBACK』を社外PR
- 10月 『危機管理産業展（RISCON TOKYO）2025』に出展を計画 ※開催協力：東京都
- 今秋 ファンドマネージャー対象の『BOUNCEBACK』視察会を日本核シェルター協会にて開催予定

関西工場



京都工場



関東工場



連結：11工場

イトーキ

- 関西工場 第1 (滋賀県)
- 関西工場 第2 (滋賀県)
- 関西工場 APセンター (滋賀県)
- 京都工場 (京都府)
- 関東工場 (千葉県)

グループ会社

- 伊藤喜オールスチール (千葉県)
- 富士リビング工業 (石川県)
- イトーキマルイ工業 (新潟県)
- イトーキ東光製作所 (茨城県)
- ダルトン工芸センター (静岡県)
- ダルトン (大阪府)

ASEAN、中国を中心に海外展開



A modern office interior featuring a long, light-colored wooden counter in the foreground. To the right, a staircase with light-colored steps and a wooden wall is visible. The background shows a bright, open-plan office space with tables and chairs. The overall atmosphere is clean and professional.

2. 中期経営計画（2024-2026）

Chance

機会

人的資本経営への関心の高まり

ライフスタイル・ワークスタイルの多様化

デジタル化の加速

働く場の見直しに伴う市場成長

Challenge

挑戦

働く人々の力を最大化する

空間を通じた価値創造に貢献する

リアル×デジタルでオフィスづくりを変える

RISE TO
GROWTH
2026

Domain

主な事業領域



ワークプレイス領域

ワーク拠点
OFFICE



リモート拠点
HOME



専門施設領域

物流拠点

LOGISTICS



研究開発拠点

LABORATORY

Strength

強み

Tech × Design

based on

PEOPLE

TECH

- ・モノづくり技術
- ・ノウハウと実績
- ・データドリブン

DESIGN

- ・プロダクト
- ・インテリア
- ・UX(ユーザー体験)

PEOPLE

- ・誇り
- ・モチベーション
- ・プロフェッショナル

VISION STATEMENT

人も生き生き、地球も生き生き

MISSION STATEMENT

明日の「働く」を、デザインする。

《拡大・創出フェーズ》

シン・イトーキ

新たな価値を確立する

2027-2029

《高収益化フェーズ》

持続的な成長力を高める

RISE TO GROWTH 2026

2024-2026

《体質改善フェーズ》

収益体質の作りこみ

RISE ITOKI 2023

2021-2023



- 1 Office1.0/2.0 領域※
新しい働き方やその働き方を実装するオフィス空間などに対し、付加価値提案を強化し、売上と利益のベースを確保する
- 2 Office3.0領域 ※
オフィス家具のIoT化と空間センシングにより、データドリブンで、最適な働き方・オフィス空間を提供するサービスを開発する
- 3 専門施設領域
物流施設領域・研究施設領域において
開発・エンジニアリングにリソースを重点配分し、第2の柱に育成する
- 4 高収益化
グループ生産供給体制の再編と社内ITインフラの刷新により
生産・業務効率を高める
- 5 グループシナジー
イトーキ単体で実施した構造改革プロジェクトによる成功体験を
グループ会社に水平展開し、グループシナジーを追求する
- 6 人的資本
人事制度改革を軸に、社員1人1人の主体的かつ能動的な
「創意と工夫」を啓発する
- 7 財務戦略
中長期の観点から、
成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する

※Office 1.0：プロダクトベースの商品販売事業 / Office 2.0：空間ベースの商品ソリューション提供事業
※Office 3.0：働き方ベースのオフィスDX事業

E 環境

生態系へのネガティブインパクト・
ゼロ社会の実現へ貢献

S 社会

自社のビジネスを通じ、
社会の人的資本の最大化に貢献

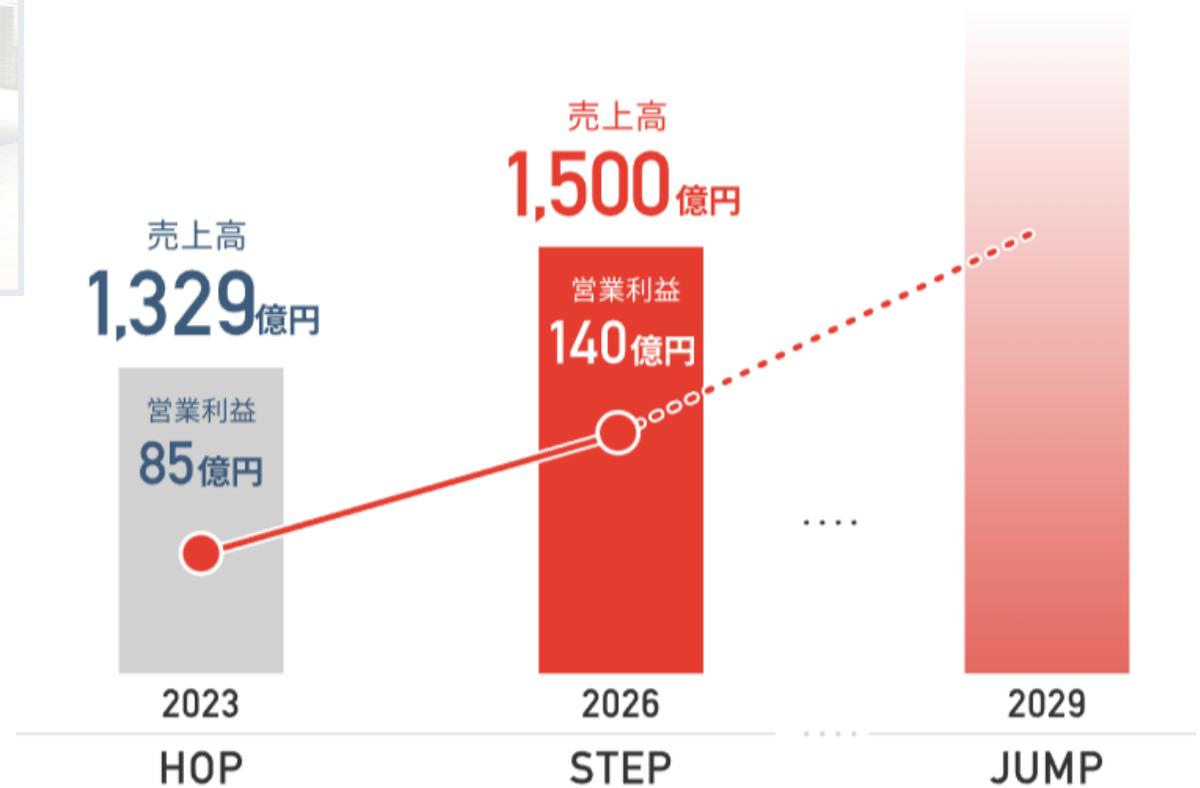
G ガバナンス

連結視点に立ったグループ全体の
ガバナンスの確立



2026年
数値目標

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



The logo consists of two overlapping spheres. The top sphere is red and the bottom one is blue. The text "RISE TO GROWTH 2026" is written in white, bold, sans-serif font across the center of the spheres.

RISE TO
GROWTH
2026

全編資料はこちらのリンクより、ご確認いただけます。

[新中期経営計画（RISE TO GROWTH 2026）Webサイト](#)

A modern office interior featuring a long, light-colored wooden counter in the foreground. To the right, a staircase with light-colored steps and a wooden wall is visible. The ceiling has recessed lighting, and the overall atmosphere is bright and clean.

3. 2025年12月期 業績予想

2025年12月期 業績予想（修正）

■ 業績予想

- ・ 中期経営計画の2年目として、連結売上高は、+8.3%（ワークプレイス+10.6%、設備機器・パブリック+4.3%）を見込む
- ・ 連結営業利益は、120億円、+19.1%の増益を見込む

2025年1月1日～2025年12月31日 単位：億円

【連結】	2024年12月期 実績	2025年12月期 年初予想	2025年12月期 修正予想	年初予想比		前期増減	
				金額	増加率	金額	増加率
売上高	1,384	1,450	1,500	+50	+3.4%	+116	+8.3%
営業利益	100	115	120	+5	+4.3%	+20	+19.1%
経常利益	100	115	120	+5	+4.3%	+20	+19.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	71	80	83	+3	+3.8%	+12	+15.5%
〔営業利益率〕	〔7.3%〕	〔7.9%〕	〔8.0%〕	—	〔+0.1pts〕	—	〔+0.7pts〕

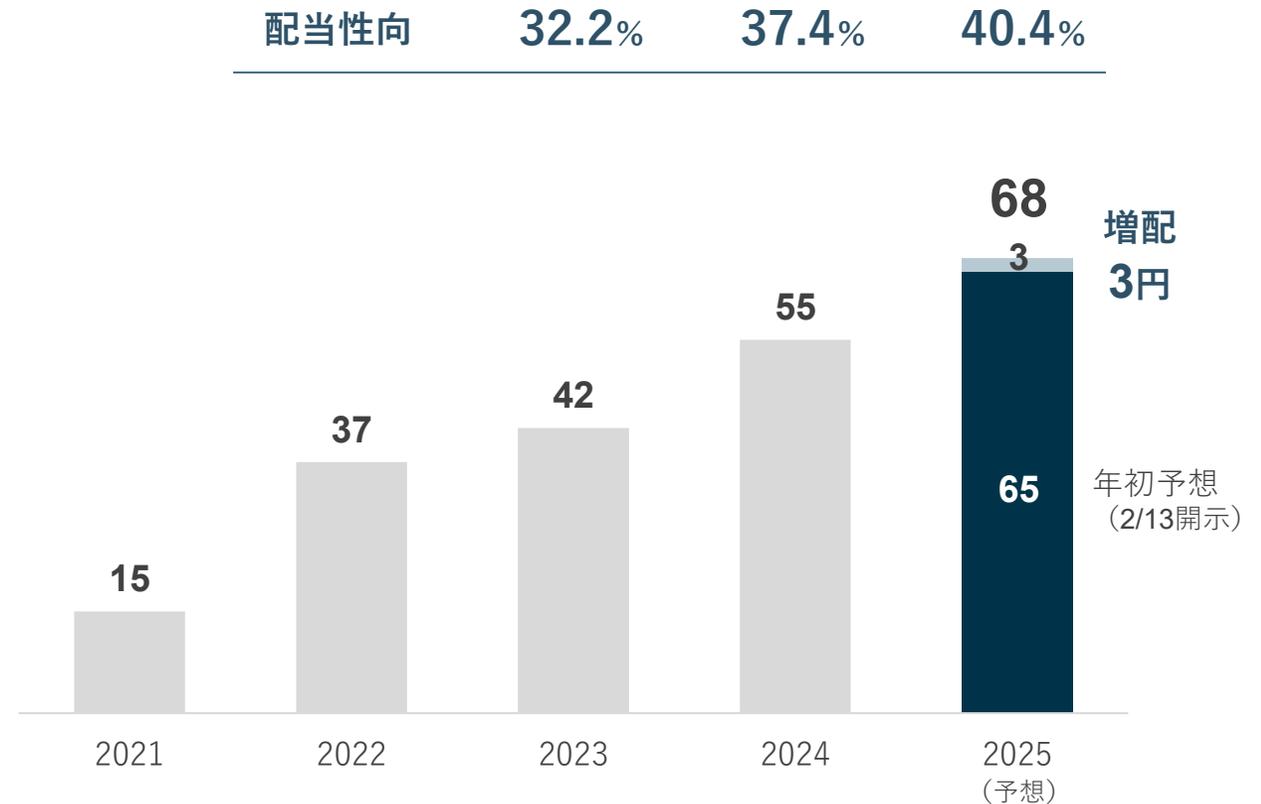
【セグメント】		2024年12月期 実績	2025年12月期 予想	2025年12月期 修正予想	年初予想比		前期増減	
					金額	増加率	金額	増加率
ワークプレイス事業	売上高	1,022	1,120	1,130	+10	+0.9%	+108	+10.6%
	営業利益	80	96	97	+1	+1.0%	+17	+21.3%
	〔営業利益率〕	〔7.9%〕	〔8.6%〕	〔8.6%〕	—	〔±0.0pts〕	—	〔+0.7pts〕
設備機器・パブリック事業	売上高	345	315	360	+45	+14.3%	+15	+4.3%
	営業利益	18	18	23	+5	+27.8%	+5	+27.8%
	〔営業利益率〕	〔5.4%〕	〔5.7%〕	〔6.4%〕	—	〔+0.7pts〕	—	〔+1.0pts〕

株主還元方針

当社は、利益配分につきましては、経営の重点政策の一つとして認識し、会社の収益状況、内部留保の充実、今後の事業展開等を総合的かつ長期的に勘案したうえで、株主の皆様へ継続的かつ安定的に配当することとし、期末配当として年1回を行うことを基本方針としております。

今後の配分につきましては、更なる株主重視の経営を志向し、従来の安定配当に加えて連結業績を考慮するとともに、**配当性向40%を目指し**、配当政策を実施してまいります。また、内部留保につきましては、企業価値の向上を図るために、将来の成長に不可欠な研究開発や成長分野への戦略的な投資を中心に効率的に活用してまいります。

1株当たり年間配当金（円）の推移



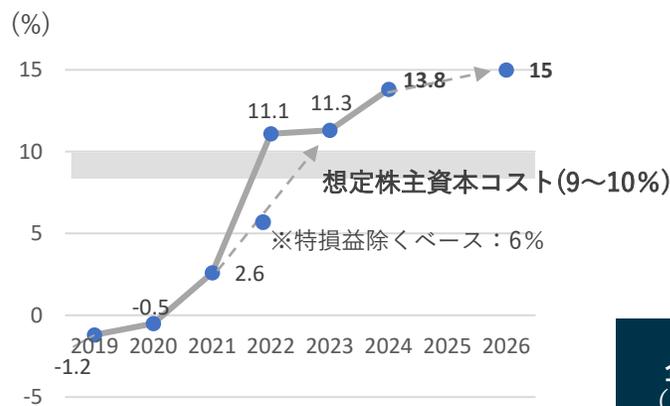


4. 資本コストや株価を意識した経営

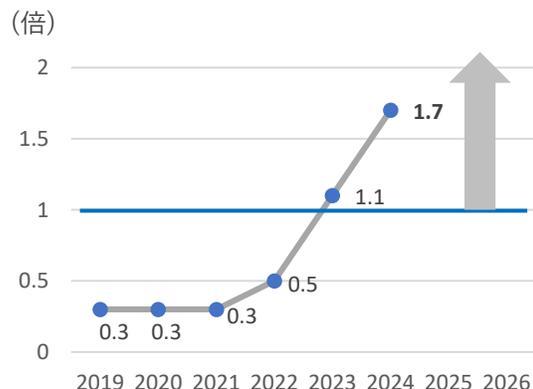
資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

- ・株主資本コストは、CAPM（資本資産価格モデル）だけではなく、投資家目線として株式益回りに基づいた値も算出（想定株主資本コスト9～10%）
- ・ROE15%へ向け計画通り進捗（ROE13.8% = 売上高当期純利益率5.2% × 総資産回転率1.1倍 × 財務レバレッジ2.4倍）
- ・PBRも大きく良化（PBR1.7倍 = ROE13.8% × PER11-12倍）

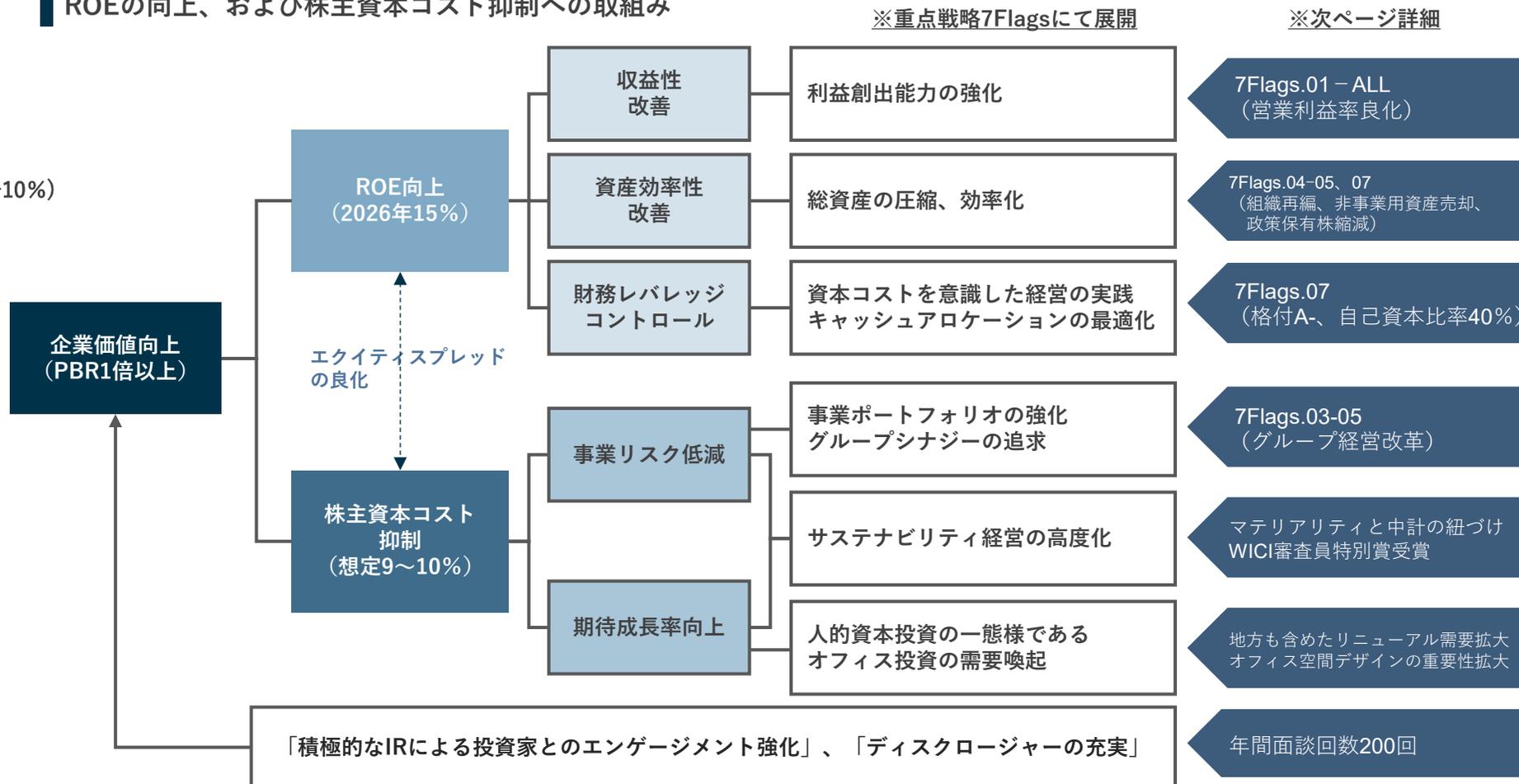
ROEの推移



PBRの推移



ROEの向上、および株主資本コスト抑制への取組み



中期経営計画 重点戦略の進捗状況

	2026年KPI	2025年上期（実績）	2025年下期（予定）
7Flags 01 Office1.0／2.0 領域	<ul style="list-style-type: none"> 売上高+10%成長（2023年比） 営業利益率10% 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高+19%（2023年上期比） 営業利益率14.1%（2023年上期10.7%） 	<ul style="list-style-type: none"> 「オフィス投資が人的資本経営に効く」の考え方のもと、地方も含めたりニューアル需要の獲得推進 オフィスづくりの上流から手掛けるビジネスモデルの深耕
7Flags 02 Office3.0領域	<ul style="list-style-type: none"> 単年度売上高30億円 3年間の累積投資額25億円 	<ul style="list-style-type: none"> Data Trekking 見積り件数5.5倍（2024年上期比） 累計投資額：約10億円（2024年～2025年2Q実績） 	<ul style="list-style-type: none"> データに基づく検証を通じたオフィス課題に対するソリューションとして認知度を高め、契約の積み上げを図る 会議室不足ソリューション：Reserve Anyの拡販
7Flags 03 専門施設領域	<ul style="list-style-type: none"> 売上高300億円 営業利益20億円 開発体制の強化+50名以上 	<ul style="list-style-type: none"> 専門施設領域での2025年上期利益は対2023年上期で約2倍に伸長 新市場への製品投入（薬剤自動ピッキングシステム） 開発体制の強化（専門人員累計30名） 	<ul style="list-style-type: none"> 新製品投入によるシェア拡大（保管特化型自動搬送システム、封じ込め粉碎機ほか） SAS-Rのバリエーション展開による拡販 保守・点検ビジネスの早期確立を図る ハノイ工科大学からの採用：25年10月1名・26年1月2名
7Flags 04 高収益化	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上原価率3.1%削減（対2023年上期） ERP（SCMシステム）2025年6月稼働 IT投資約50億円 	<ul style="list-style-type: none"> 物流効率化：関西物流センター移転、フラットパック化、パレット標準化 1人当たり営業利益改善：新ERPにより生産性向上を促進
7Flags 05 グループシナジー	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> グループ外キャッシュアウト削減施策を積極的かつ着実に推進 グループ会社営業利益率：3.4%改善（2023年上期7.0%・2025年上期10.4%） 	<ul style="list-style-type: none"> グループ会社間での機能連携や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：2025年末には約25億円の削減を見込む
7Flags 06 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント85% 女性管理職比率13% 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員エンゲージメント82.5%（2024年） 女性管理職比率13.2%（2025年2月時点） 	<ul style="list-style-type: none"> 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
7Flags 07 財務戦略	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 計画通りの投資を実行 配当性向37.4%（2024年） 株主優待の開始（2024年） 格付A-の取得（2024年） 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な資金調達の見直し 配当性向38.6%（2025年）

A modern office interior featuring a long, light-colored wooden table in the foreground. In the background, a staircase with a wooden wall and a glass railing is visible. The ceiling has recessed lighting, and there are plants in the foreground and background.

5. E S G、人的資本經營

ESG方針

イトーキグループは「人も生き生き、地球も生き生きする社会の実現を目的として、ESG方針を策定しています。イトーキグループは人々の「働く環境」をつくる企業として、環境問題にも対応しながら、持続可能な社会の実現に向けて課題解決に努めてまいります。

Environment 環境

イトーキグループは、「地球も生き生き」する社会の実現のために、製品の製造やサービス提供をはじめとした事業活動において、環境保全活動を継続実践してまいります。

Social 社会

イトーキグループは、「人も生き生き」する社会の実現のために、サプライチェーンを含めて、人権の尊重とハラスメントの撲滅を含めた労働環境の整備に努めます。また、多様な人材が最大限のパフォーマンスを発揮できるように努めます。

Governance ガバナンス

イトーキグループは、持続的な事業成長のために透明性・信頼性のある経営に努め、関連法規やコンプライアンスの遵守、情報セキュリティの徹底を行います。また、多様な外部視点を踏まえて、健全な事業を継続するためにステークホルダーとの対話を重視します。

Environment 環境

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



資源循環促進 -資源の有効活用-

TOPIC

中古家具の海外寄付の継続実施

NX商事様と連携し、リユース可能なオフィス家具をカンボジアの官公庁や医療機関、教育機関等に寄付する取り組みを継続実施しています。オフィスリニューアルや移転等で不要になったオフィス家具から使用可能な家具を選別し、通算40ftコンテナ換算で15基分、2,200点を寄付。この取り組みにより、カンボジア王国より感謝状をいただきました。



チェアの張地廃材を活用したノベルティポーチ

チェア工場を見学した社員が、廃棄されている張地がもったいないと考え、何かできないかと製造部門と共同でノベルティに使用するためのポーチを製作しました。縫製は、チェア工場縫製班が行っていますので頑丈に仕上がっています。廃棄物削減に貢献するとともに、お客さまにも喜ばれています。



資源環境促進



廃棄ゼロに向けた
活動促進

Social 社会

重点テーマ

- ・人々が生き生きと働けるワークスタイル・ワークプレイスを創造する
- ・社員の成長を支援し、多様な人財が働きやすいオフィスを創る

人権の尊重



<具体的な取り組み>

- 人権教育、ワークショップの実施
- 相談窓口の設置
- 役員ESG研修で「ビジネスと人権」を開催
- サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

労働安全衛生



<具体的な取り組み>

- 全社安全衛生委員会の実施
- 事業場ごとの安全衛生活動
- 協力会社との災害防止協議会
- 安全標語・ポスターの全社募集
- 製造拠点、中・大規模営業拠点オフィスの安全監査実施

地域・教育への貢献



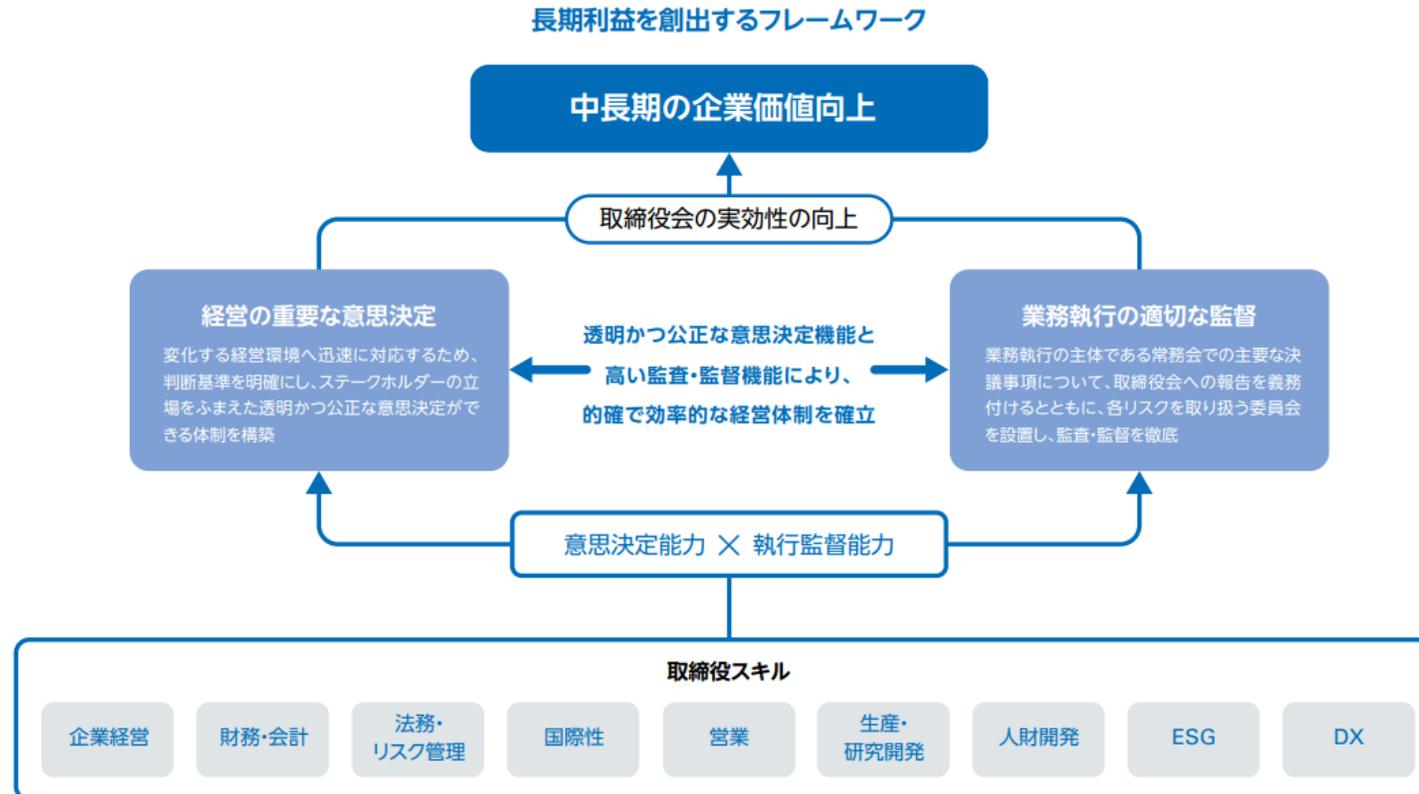
<具体的な取り組み>

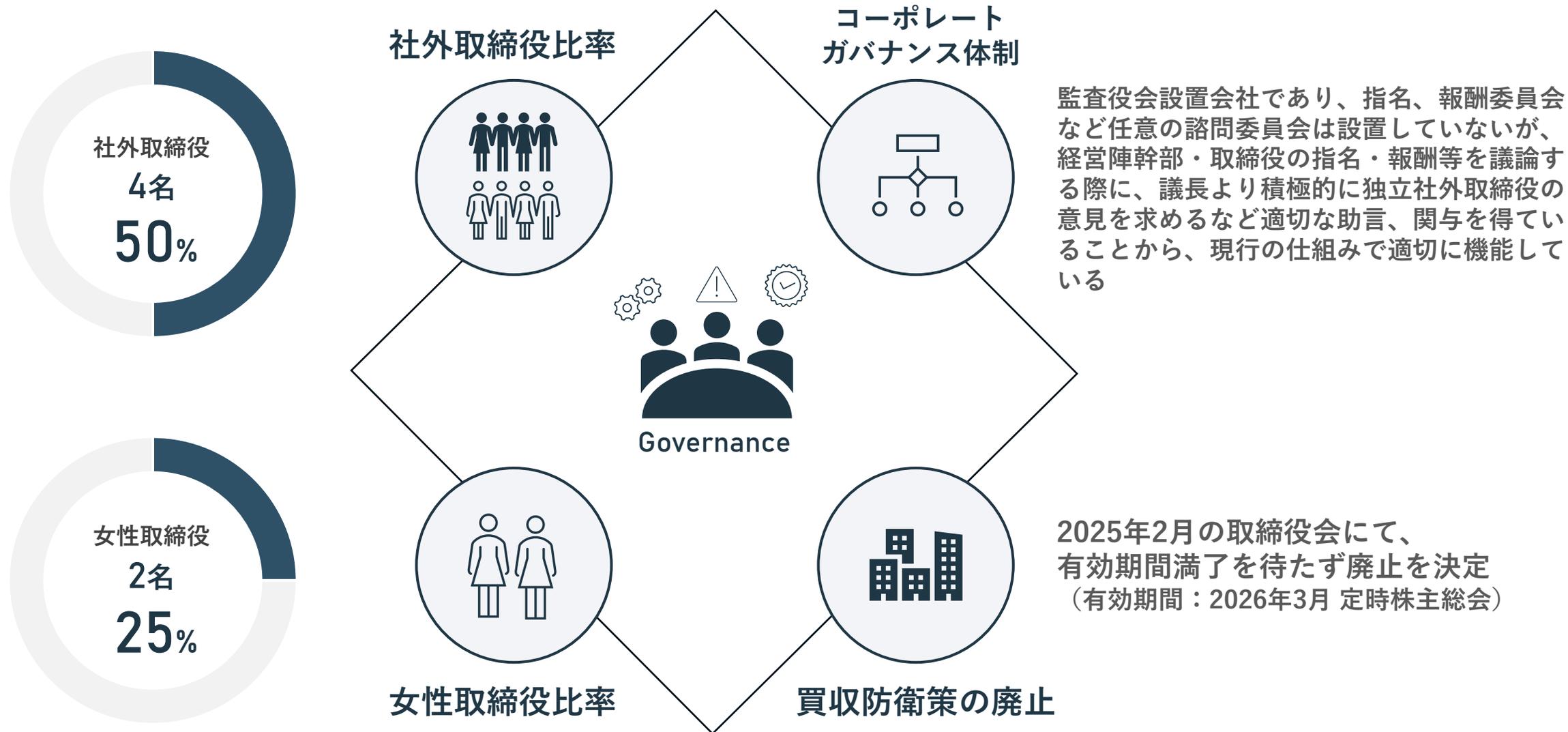
- 海×森 ボランティア活動
 - 海：葛西海浜公園の漂着ごみ拾い
 - 森：国産材を使ったお箸づくりイベントの実施
- 森林保全活動
 - 「中央区の森」の間伐に協力
 - 「イトーキの森」を開設、森づくりに参画
- 産学共同授業の開催
- 高校生SDGs学習の受け入れ

Governance ガバナンス

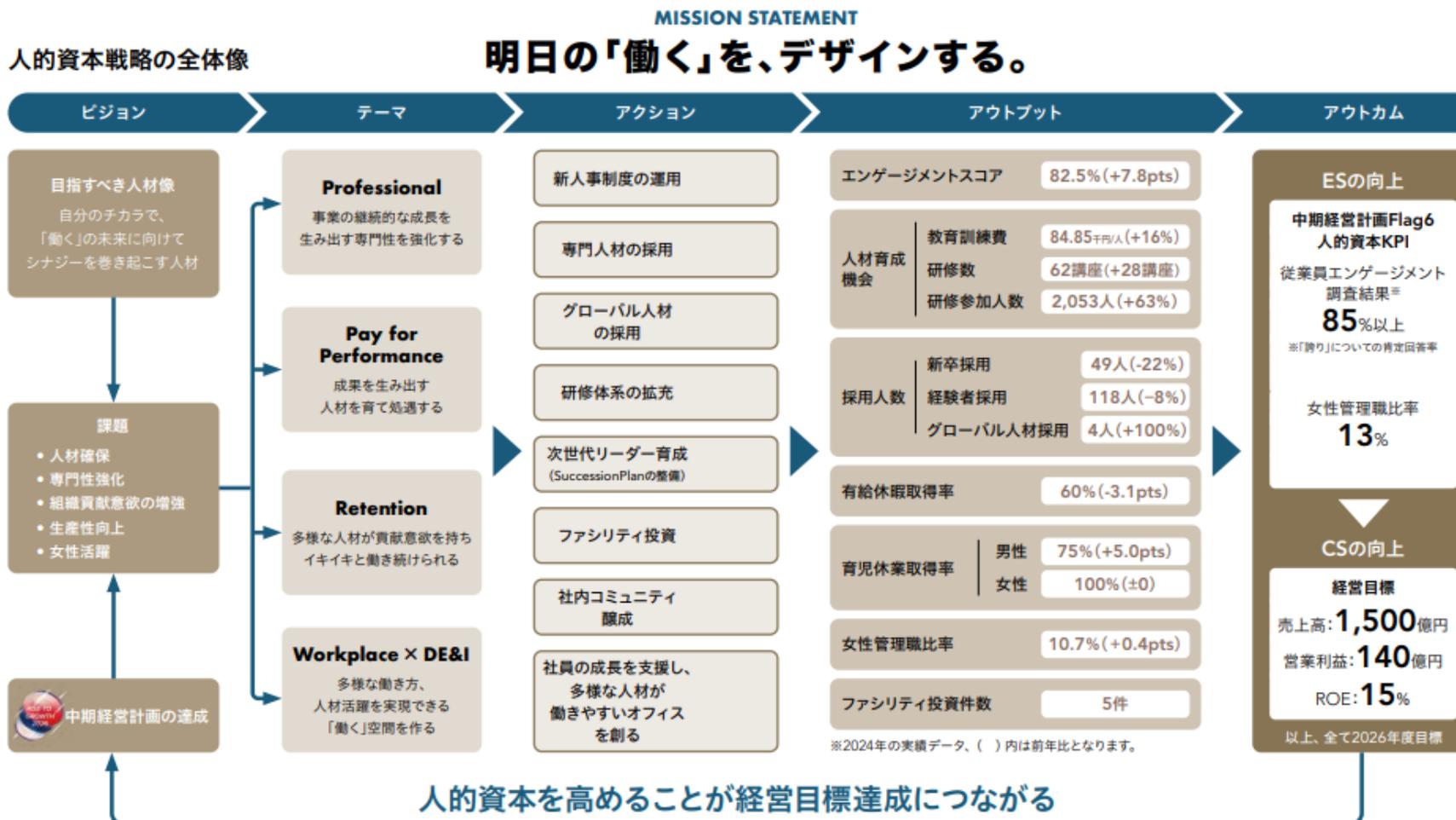
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

イトーキは、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。





イトーキは、「社員が主役」の人的資本経営を軸に、専門性と多様性を活かした人材戦略を推進しています。その中核をなす戦略フレームを示し、私たちが目指す人と組織のあり方を明確にしています。昨年度に再構築したこのフレームは、社員一人ひとりの成長と挑戦を支える環境づくりを通じて、持続的な企業価値の向上を図るものです。



人事制度改革



「Professional・Pay for Performance・Retention」の3つの基本方針を基に、等級・報酬・評価制度を変更。社員一人ひとりのモチベーションを向上させ、能力の最大化をはかることで、ビジョンの実現を目指す。

人的資本投資



働く環境投資：本社オフィス、研究開発、営業・生産・物流拠点等の改修
教育投資：能力開発、リスクリング
エンゲージメント投資：社員のエンゲージメント向上の為の戦略的支出

エンゲージメントスコア向上への対策



経営の重要指標の一つとして従業員エンゲージメントスコアを掲げ、「イトーキは誇りをもって働ける会社である」という設問に対する肯定回答率を重要視している。

- ストレングスファインダー全社員受講
- コミュニティへの支援
(女性活躍推進SPLi、グローバルイニシアチブAPI等)
- 役員の前向き研修 (ポジティブエナジャイザー研修)
- 役員によるタウンホールミーティングの開催

専門人財・グローバル人財の採用



高度専門人財獲得強化のため、国外からのグローバル人財採用にも注力。ハノイ工科大学とパートナーシップを締結し、高度理系人財の採用、インターンシップを実施。

社内コミュニティの醸成



▲ 社内イントラネット記事のコンテンツ一部

DE&Iの推進



ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定する日本最大のアワードにて、最高ランク「ベストワークプレイス」に2年連続認定。

The image shows a contemporary interior design. In the foreground, there is a long, light-colored wooden counter with a dark metal railing. To the right, a staircase with light-colored steps and a wooden wall on the side leads upwards. In the background, a dining area with several tables and chairs is visible, along with large windows and indoor plants. The overall atmosphere is bright and clean.

appendix

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。



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

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

現在

未来のビジネス環境を見据えたイトーキのアイデア&打ち手

第1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？

オフィス投資の
具体的効果は？

顧客の
どんな課題を
解決できるの？

オフィス投資は
ビル竣工時が
多いのでは？

リニューアルって
小さい案件が多い
のでは？

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？

そうはいつでも
日本市場は
シュリンクする
のでは？

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？

空間デザイン力

リクルーティングに効果

労働生産性向上へ
寄与

リニューアルを
ターゲット

自社ビルを
ターゲット

テナント < 自社ビル

データビジネスに
注力 (Office3.0)

設備機器・
パブリック事業

オフィス空間デザイン
提案件数

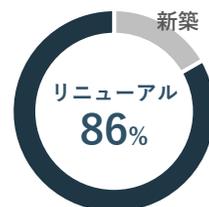
インターンシップ応募率
改修前→改修後

エンゲージメントスコア
スコア「誇り」

3,000件
(年間)

+50%

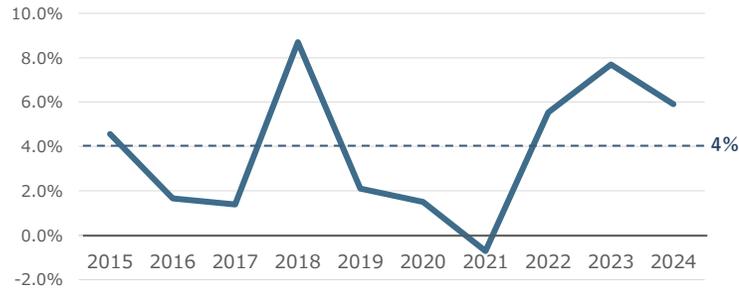
82.5%



10年間のオフィス事業 主要4社の増収率

平均約4%の成長

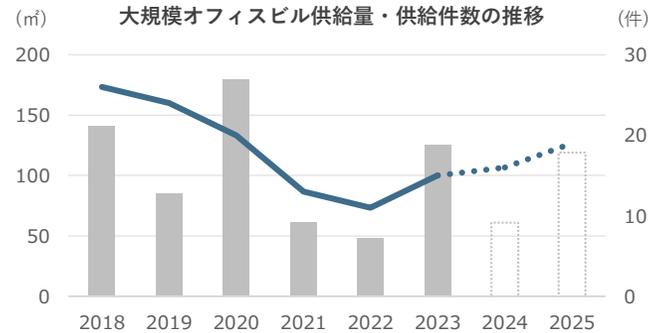
過去10年間のオフィス事業主要4社の増収率推移



出典：各社の決算短信

森ビルの新築需要予測

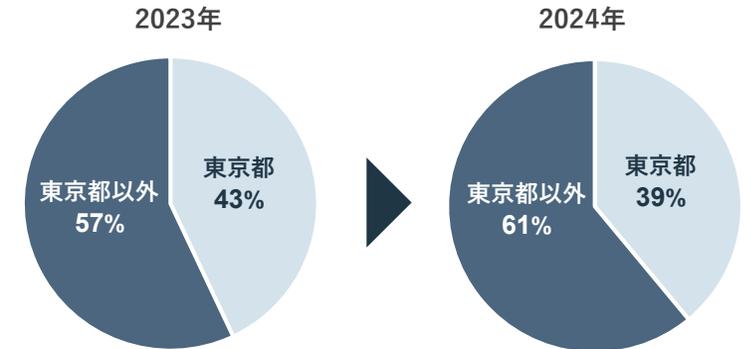
2025年度は供給量・供給件数ともに増加



出典：森トラスト株式会社 東京23区の大規模オフィスビル市場動向調査2024

オフィス需要 (東京都と東京都以外、2024年度イトーキ実績)

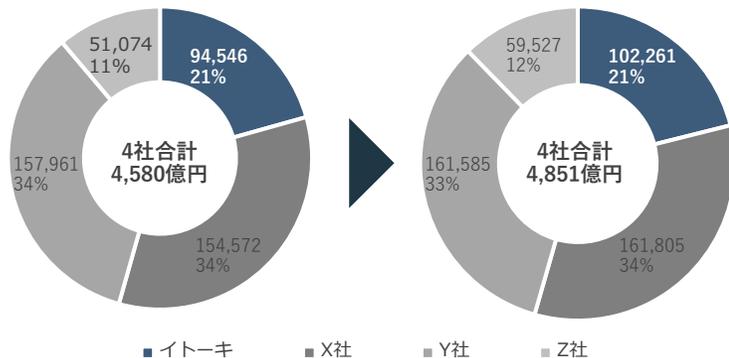
採用課題を背景に東京都以外の案件が増加



シェアの状況 (4社合計)

2023年

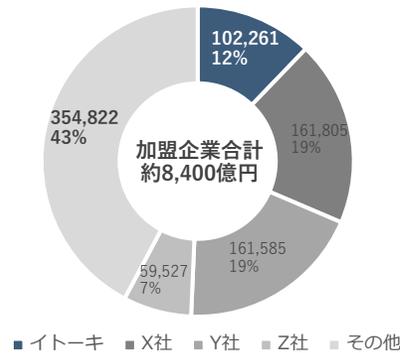
2024年



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)

2024年

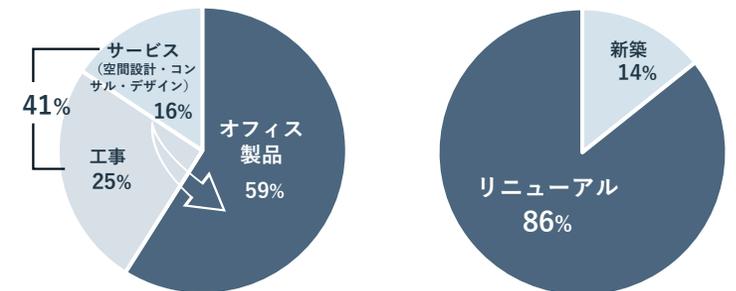


出典：各社の決算短信、日本オフィス家具協会 事業報告参考

オフィス事業の構成 (2024年度イトーキ実績)

サービスを起点に
オフィスの付加価値を提供

リニューアル案件に注力



出典：当社 2024年12月期決算補足説明資料

人件費コスト vs ファシリティコスト

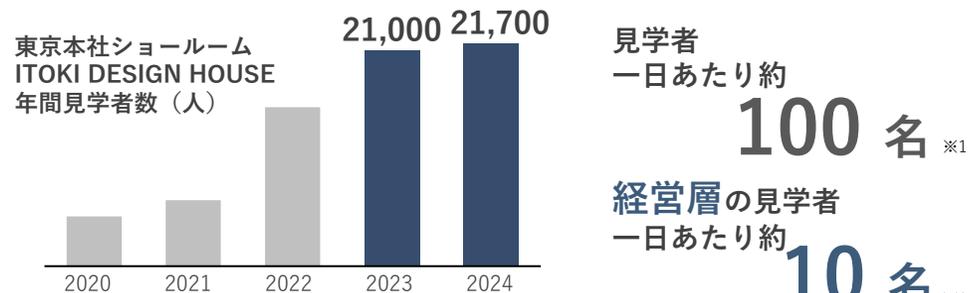
ファシリティに投資し、社員のやる気を促した方が、人件費を上げるより、効率が良い（レバレッジが利く）



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

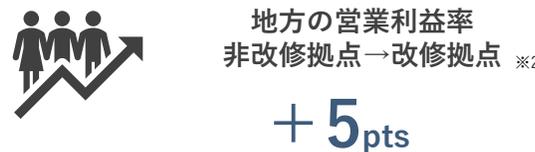
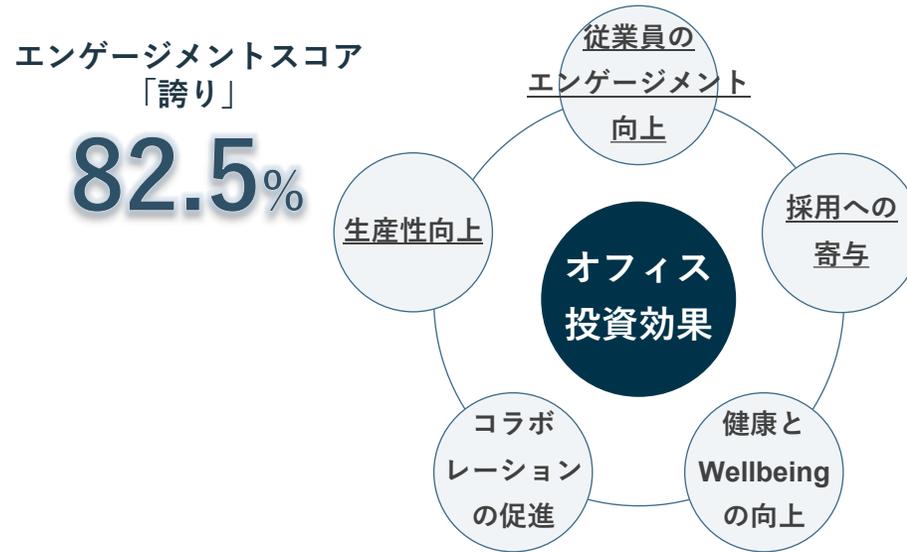
オフィス投資への意識変化

コロナ後にオフィス投資への注目は集まり、ITOKI DESIGN HOUSEの見学者数は2年連続2万人超え



※1 2022年12F改修、2023年13F改修、2024年11F改修。数値は概算
 ※2 経営層は、会長、社長、CEO、取締役などを含む。数値は概算

人的資本経営に寄与するオフィス投資効果



※1 2024年度単年比較
 ※2 2022年下期～2024年上期に改修した東京以外の営業拠点と非改修拠点における、営業利益率。2024年度単年比較
 ※3 2024年3月卒対2025年3月卒。インターンシップ実施場所のリニューアル前後で比較

サービス+工事 **41%**

サービス **16%**
(空間設計、コンサルティング、デザイン)



工事 **25%**



オフィス製品 **59%**

オフィス製品 **59%**



オフィス事業の
商品売上構成
(2024年度実績)

サービスを起点にオフィスの
付加価値を提供

オフィス構築コスト

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

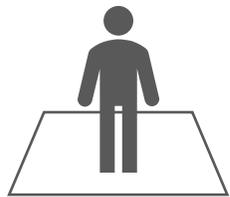


- 標準的なオフィスに求められる機能に加え、コラボレーションエリアやより高グレードな家具、ICT機器を備える
- 来客エリアの充実：ブランディングの表現
- CAFE等、社員に対するアメニティ空間の充実

* 東京150名オフィス、CBRE調べ

1人（席）あたりの
オフィス面積(※)

総オフィス面積 ÷ 総席数

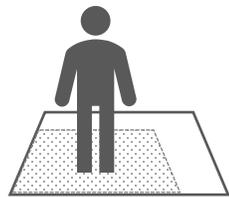


9.77㎡

2023年 9.34㎡

1人（席）あたりの
執務室面積(※)

総執務面積 ÷ 総席数

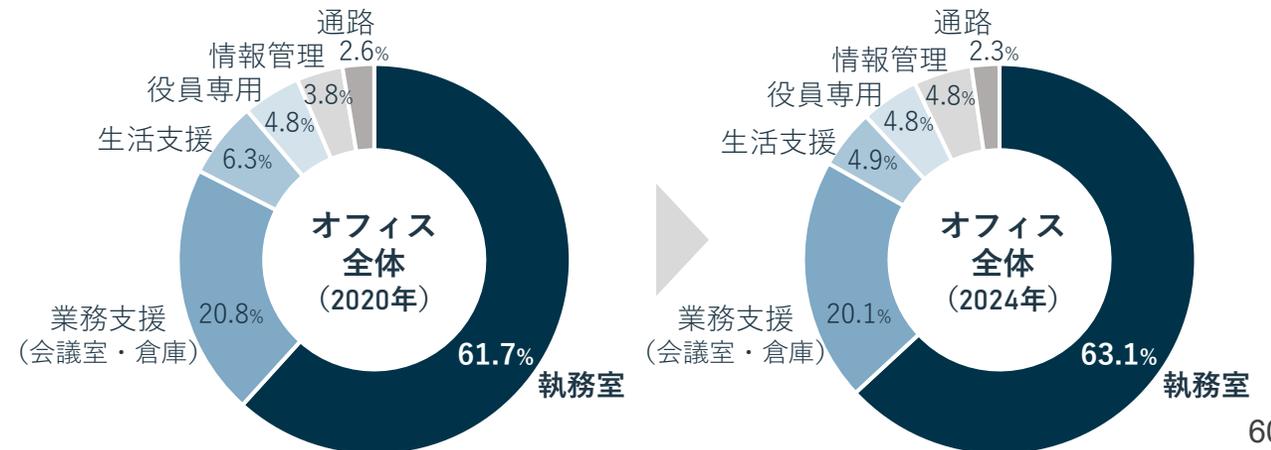


6.16㎡

2023年 5.81㎡

オフィス全体の面積の割合(※)

オフィスエリアで最も大きな面積を占めているのは執務室で、その割合は近年約6割で推移している



※2025 Workplace Data Bookより作成

オフィス工事の分類（A工事・B工事・C工事）

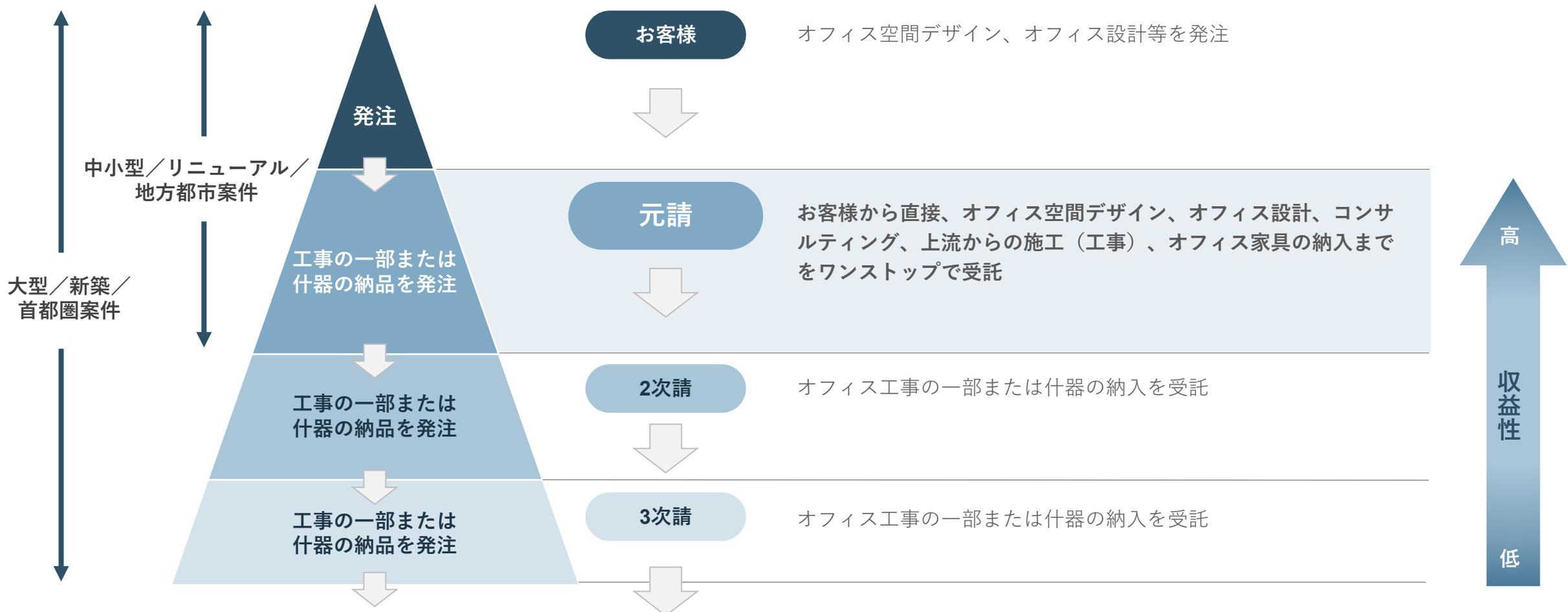
工事区分：工事の発注者、施工者、費用負担者を明確にするための取り決めのこと

「誰が工事を発注するのか」「誰が工事費用を負担するのか」「誰が工事業者を指定するのか」という3つの観点から、一般的には以下のように分類されます。

	内容	発注者	費用負担者	工事業者指定	対象工事例
A工事	建物の外装やエレベーターなど、主に建物の共用部分や躯体（基礎や柱などの建物全体を支える構造上重要な部分）に関わる工事	オーナー	オーナー	オーナー	<ul style="list-style-type: none"> ビルの外壁、内壁や屋上の工事 エレベーター工事 共用トイレ工事 階段や共用通路の工事 共用部分や建物全体に関わる消防設備工事 共用部分や建物全体に関わる給排水設備工事
B工事	主にテナント専有部分の中で、建物全体に影響を与える可能性のある工事	テナント	テナント	オーナー	<ul style="list-style-type: none"> 空調設備工事 電気設備工事（分電盤、配線、照明など） 主にテナント内の防災設備工事 主にテナント内の給排水設備工事 間仕切り壁工事 内装仕上げ工事（クロス、カーペット、塗装など）
C工事	テナントが主体となって行う専有部分の工事のうち、建物全体に影響を及ぼさない内装工事やオフィス家具・設備の設置工事	テナント	テナント	テナント	<ul style="list-style-type: none"> 造作家具工事 オフィス家具の設置 OA機器の設置 照明器具の設置（配線、ビル標準の照明を除く） LANなどの通信設備工事

2024年7月、イトーキエンジニアリングサービス統合、エンジニアリング本部始動により、より上流から案件の創出、ビジネスモデルの拡張を実現

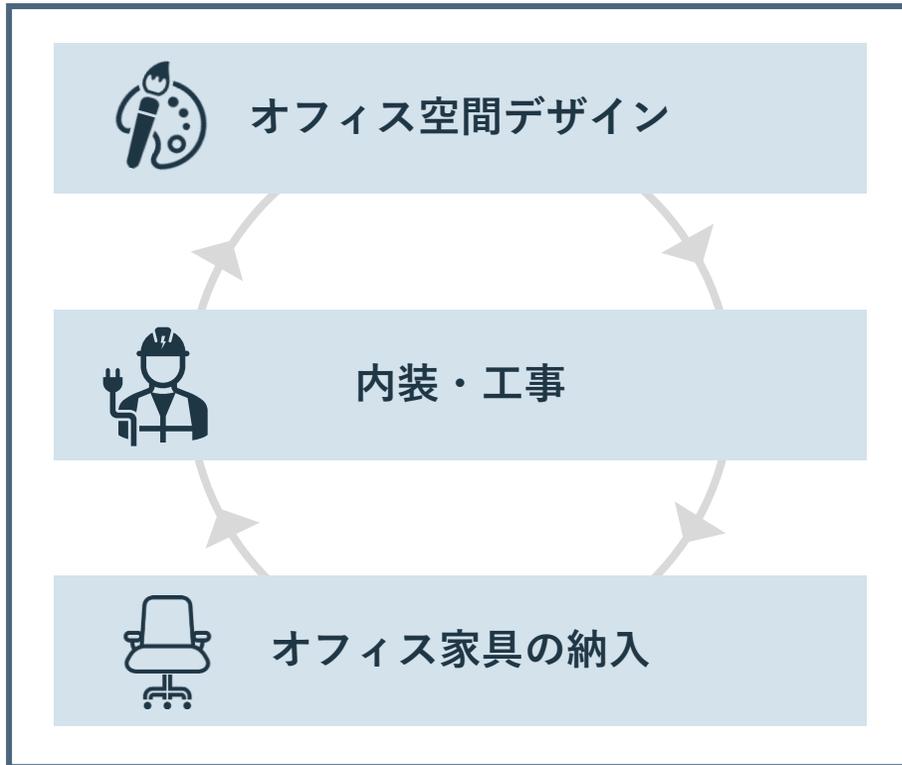
より上流からの案件獲得を目指し、収益化を図る





日本

1つの会社で全てをワンストップで担当

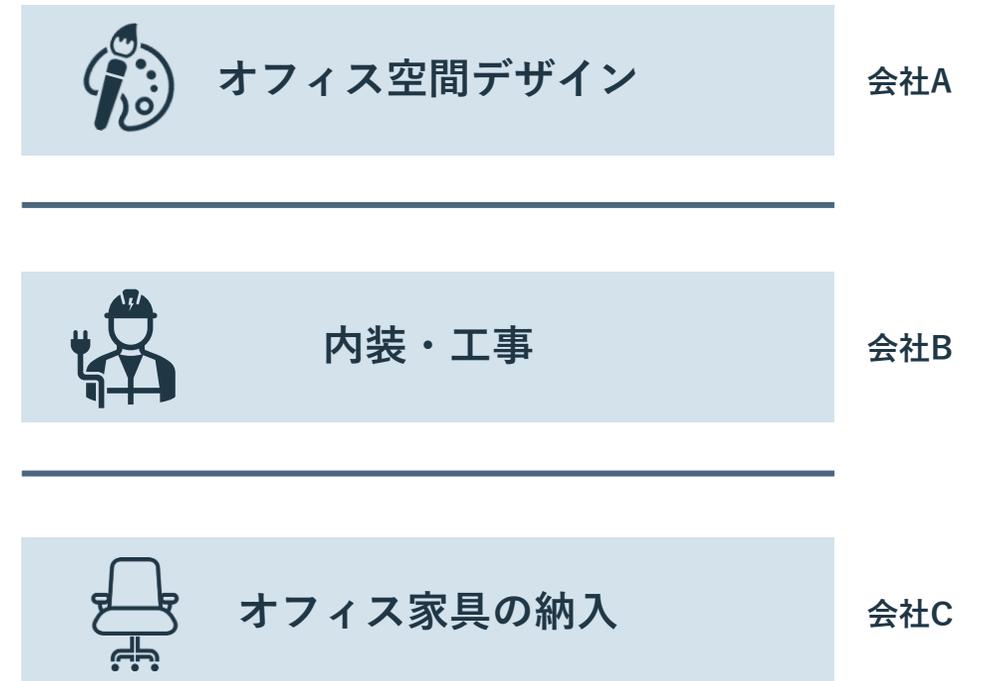


例) イトーキ



海外

デザイン、内装・工事、家具はそれぞれ異なる会社が担当

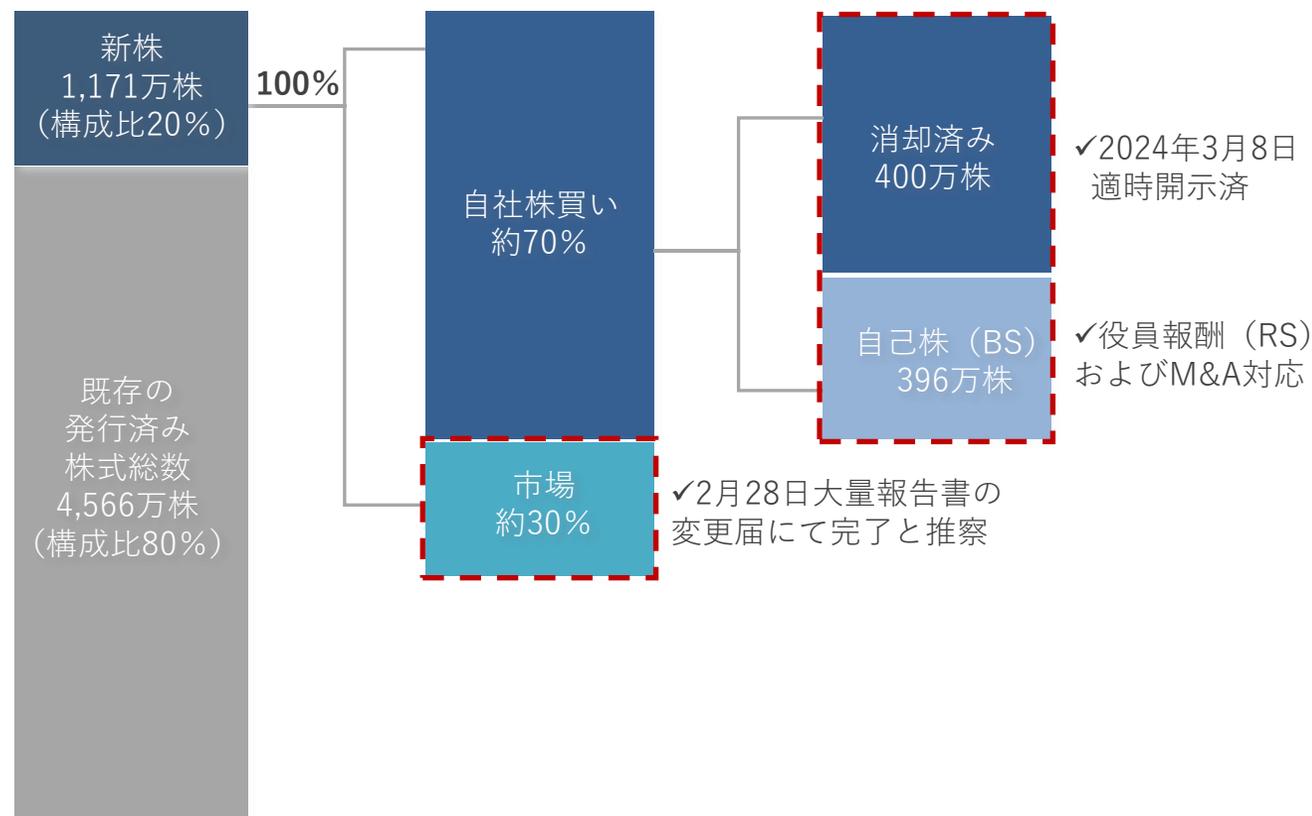


・2024年2月13日適時開示

『第三者割当による第1回新株予約権の権利行使完了、主要株主及び主要株主である筆頭株主の異動、資金用途の変更、並びにアドバンテッジアドバイザーズ株式会社との事業提携契約の終了に関するお知らせ』

『自己株式取得に係る事項の決定及び自己株式の消却に関するお知らせ』

項目	内容
社名	アドバンテッジアドバイザーズ株式会社
事業内容	経営コンサルタント業
契約締結	2020年6月
契約の目的	当社の企業価値向上と持続的な成長を図る
当社への支援内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 営業体制改革 2. 供給体制改革 3. 商品開発体制改革 4. 保有資産の効率的活用 5. オフィス家具以外の事業セグメントの高収益化 6. 組織基盤の強化
コンサルフィー	AA社がサービスを提供するファンドに対して新株予約権を割り当てる - 新株予約権の個数：113,771個 - 交付株式数11,718,413株 (新株予約権1個につき103株)



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。さらに、売上高総利益率の改善にもこだわり、39.9%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が好調に推移し、営業利益は過去最高となりました。

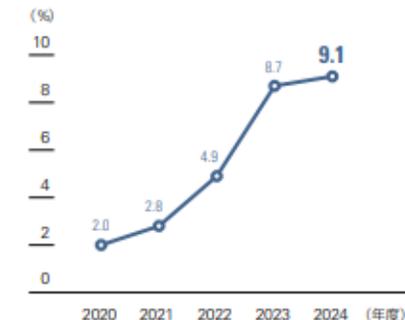
親会社株主に帰属する当期純利益/ 1株あたり当期純利益



ワークプレイス事業が好調に推移し、当期純利益、1株当たり当期純利益ともに過去最高となりました。

収益性/効率性指標

ROIC

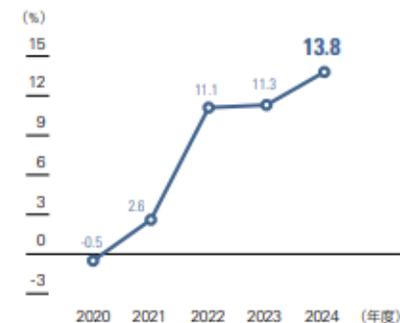


収益性の改善により、ROICは改善しました。

※算出方法を見直し、過年度数値を遡及しております。

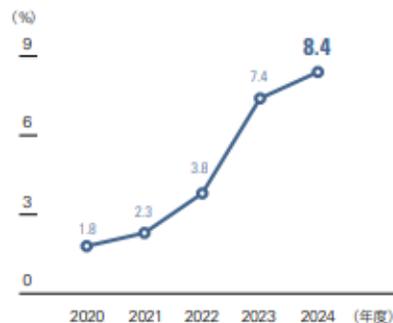
収益性/効率性指標

ROE



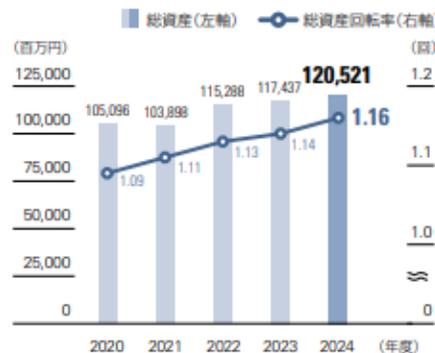
収益性の改善により、2024年度は前年度を上回る13.8%となりました。

ROA



収益性の改善、資産効率化により、2024年度は前年度を上回る8.4%となりました。

総資産/総資産回転率



ERP開発に伴う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。

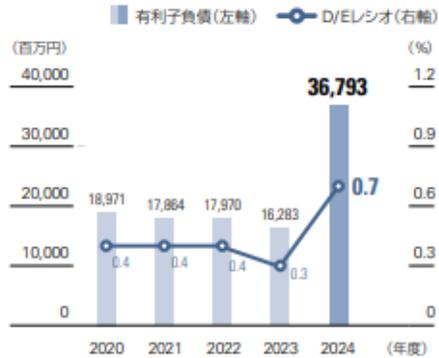
自己資本比率



自己株式を取得したことにより、自己資本比率は40.9%となりました。

成長投資

有利子負債/D/Eレシオ



自己株買いに伴う借入金の増加に伴い、有利子負債は昨年より増加しました。

設備投資/減価償却費



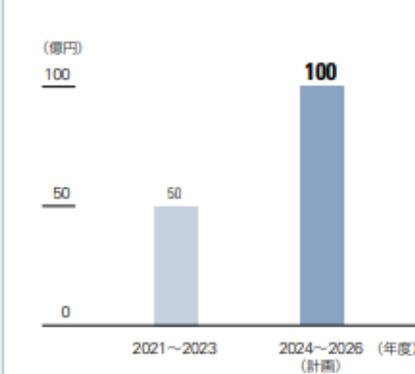
主に営業拠点の改修、生産効率化に伴う機械装置の新設、各種システム基盤への投資を行いました。

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やソリューション、先行技術の開発を行いました。

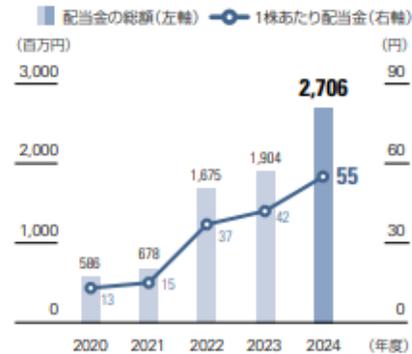
エンゲージメント投資



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。

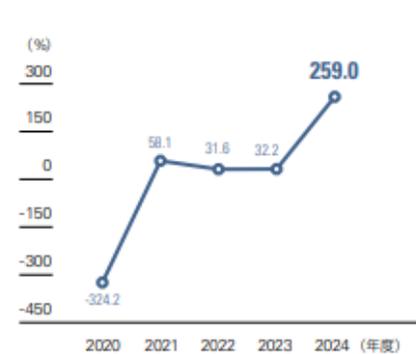
株主還元

1株あたり配当金/配当金の総額



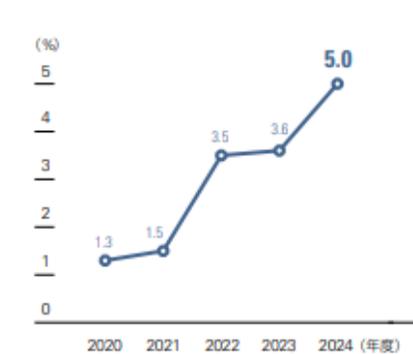
2024年度は期初予想の52円から3円増配し、1株当たり55円となりました。

自己株取得総還元性向



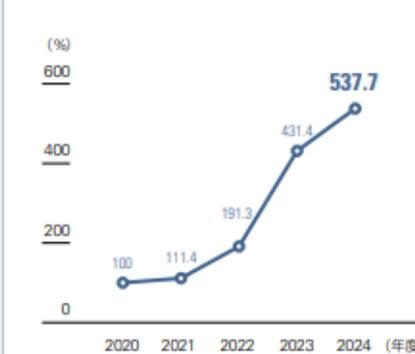
配当性向は中期経営計画期間で方針としている40%に対して37.4%となり、自己株式取得とあわせて259.0%へ上昇し

DOE



2022年からは収益性の大幅な改善により上昇し、2024年は5%となりました。

TSR



「資本コストや株価を意識した経営」の実践で利益成長を図った結果、TSRは大幅に上昇いたしました。

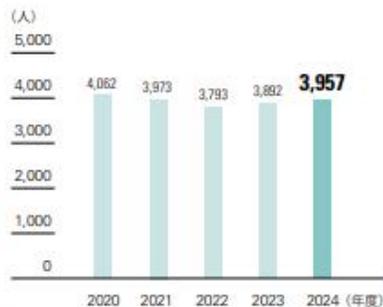
非財務ハイライト (2024年12月期)

- 【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13社、海外グループ会社2社



従業員の状況

連結従業員数



2024年度は3,957人と前年度から増加。事業計画に応じた適切な人員配置が進められており、人材基盤の強化が継続的に図られています。

採用実績



2024年度は新卒49人、経験者118人を採用。インターンシップ活用やグローバル人材の採用など、多様な人材確保に積極的に取り組んでいます。

女性管理職



女性管理職比率は10.7%と前年から上昇。女性活躍推進コミュニティSPLiの活動等が成果を上げ、女性活躍の場が着実に広がっています。

障がい者雇用

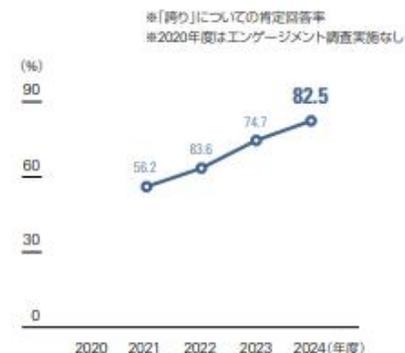


2024年度の雇用率は2.19%。障がい者雇用の促進に加え、社員の理解を促す社内活動を通じて、誰もが働きやすい環境づくりを進めています。

平均年齢/平均勤続年数

平均年齢	従業員	性別	年齢
		男性	42歳7か月
正社員	女性	37歳9か月	
	男性	57歳4か月	
正社員以外	女性	51歳1か月	
	男性	13年9か月	
平均勤続年数	正社員	女性	10年7か月
	正社員以外	男性	23年9か月
		女性	14年7か月

従業員エンゲージメント 重要指標スコア



2024年度は過去最高の82.5%を記録。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が進んでいます。

有給休暇取得



取得率は60.0%、取得日数は11.7日と前年並み。働き方改革の一環として、休暇取得の促進に継続的に取り組んでいます。

育児休業取得



女性取得率は100%を継続、男性は75%と過去最高。支援金制度や管理職の理解促進が取得率向上に寄与しています。

※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 育児休業取得率は各年内に子が生まれた従業員のうち、育児休業を取得した率を示しています。

知的財産

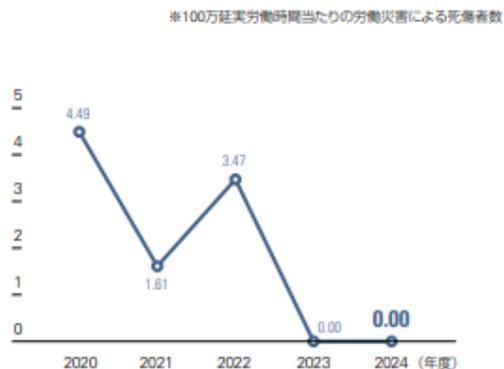
特許出願数[※]／保有特許数



2023年度の特許出願数は118件、2024年末時点の保有特許数は842件に達しました。内装意匠登録も積極的に推進し、知的財産の強化に取り組んでいます。

労働安全

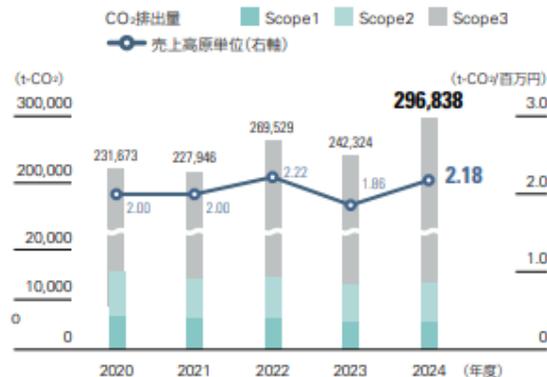
労働災害度数率[※]



2024年度の度数率は前年に続き0.00を達成。安全点検や継続的な対策などの取り組みが着実に成果を上げています。

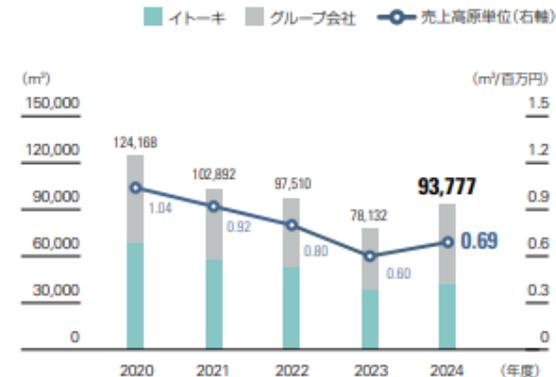
環境

CO₂排出量



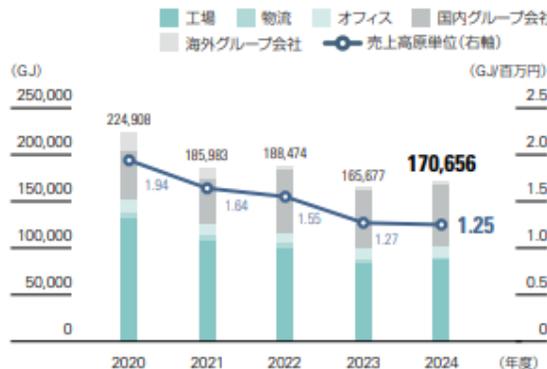
2024年度は売上増を受け54,514t-CO₂増加しました。売上高原単位については0.32t-CO₂/百万円増加しました。(いずれも2023年度比)

取水量



2024年度は生産量増に伴い15,645m³増加しました。売上高原単位については0.09m³/百万円増加しました。(いずれも2023年度比)

総エネルギー投入量



2024年度は再生エネルギー導入により削減を図ったものの、生産量増に伴い3.0%増加しました。一方、売上高原単位については0.02GJ/百万円減少しました。(いずれも2023年度比)

廃棄物の排出量／リサイクル率



2024年度は、物流センターにおける廃棄物の有価物化やお客さまから引取った家具の再利用等により2023年度比4%減少しました。

<注意事項>

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

<IRに関するお問い合わせ>
株式会社イトーキ
コーポレートコミュニケーション統括部
IR・SR部 IR課

電話:03-6910-3910
E-mail:itk-ir@itoki.jp
<https://www.itoki.jp/company/ir/>

明日の「働く」を、**デザインする。**