

株式会社イトーキの「知財・無形資産ガバナンス」と「生成AI活用」に関する調査報告(修正版)

Claude Fable 5

TL;DR

- イトーキは知財・無形資産ガバナンスの分野でIPIAGPAや特許庁から一定の評価を受けており、2026年2月にIPIAGPA「知財・無形資産ガバナンス表彰」特別賞、2020年に特許庁「知財功労賞」特許庁長官表彰(意匠)を受賞。強み「Tech×Design based on PEOPLE」を知財・無形資産として定義し、経営戦略と融合させた開示を統合報告書で行っている点が評価の中核である。
- 生成AI活用では、社外向けにAIスタートアップ「燈」との共同開発(オフィスデザイン自動生成AI)や3つのAIエージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」(2026年2月発表)を、社内向けには全社約4,000名での「AI経営」への転換を推進し、最高AI責任者(CAIO)を新設(2026年7月)。「Tech×Design based on PEOPLE」を基盤に「AI×Design based on PEOPLE」へと発展させている。
- 両者は「Office3.0」(データドリブンなオフィスDX)を接点として密接に接続されている。蓄積したオフィスデータという無形資産をAIで活用し、新たな事業価値へ転換することを目指しており、Office3.0関連テーマの特許出願比率(社内全出願に占める割合)が約4%から約24%へ上昇したことが知財ガバナンス表彰の評価根拠とされるなど、無形資産の創出・保護・開示・活用のサイクルが一体運用されている。

Key Findings

1. 知財・無形資産ガバナンス

- IPIAGPA「知財・無形資産ガバナンス表彰」特別賞(2026年2月6日発表):** 一般社団法人知財・無形資産ガバナンス推進協会が選定。イトーキ公式ニュース(2026/2/6)によれば、評価ポイントは「非財務価値の重視: 業績低迷期から『人の価値』を重視し、自社のビジネスそのものを知財と捉え直した独自の経営スタイルが評価」と「データ活用: Office 3.0関連テーマの特許出願比率(社内全出願に占める割合)を約4%から約24%へ大幅に向上させるなど、事業ポートフォリオの変革を実証」。なお同表彰では最優秀賞は味の素(2024年度)・アシックス(2025年度)、優秀賞はNEC等が受賞しており、イトーキの「特別賞」は最上位賞ではない点に留意。
- 特許庁「知財功労賞」特許庁長官表彰(意匠)(令和2年度・2020年):** 知的財産権制度活用優良企業(意匠)として初受賞。評価点は、経営企画部内への知財部門設置による経営と知財の連携、独自の出願基準・知財力の数値化/可視化、休眠特許の地方自治体・地方銀行を介した中小企業への開放(2015年〜、例: 川崎市の建設関連会社へ「スチール製間仕切りの防音性向上」特許を開放)による地域経済活性化。2021年3月には特許庁長官(糟谷氏)と平井社長(当時)が知財戦略・IPランドスケープ等について意見交換を実施。
- 統合報告書2025での開示:** 無形資産戦略を「経営戦略と融合した人材戦略」「経営戦略と融合した知的財産戦略」「経営戦略と連動したDX戦略」の3本柱で整理。知的資本として保有特許842件(2024年末)、内装意匠登録118件(国内1位)、研究開発費25億円を開示。

- **知財体制:** 企画本部内の経営企画統括部に「知的財産企画課」「知的財産推進課」を配置。知財統括は取締役 常務執行役員 企画本部長(品田潤生氏、統合報告書2025時点)。開発プロセスの上流から知財部門が関与。
- **デザイン経営・知財ミックス:** 特許権(課題解決)と意匠権(デザイン)を組み合わせた「知財ミックス」を推進。2019年意匠法改正後の内装意匠で国内1位。工藤一郎国際特許事務所が算出する特許競争力指標(YK値)で椅子分野国内1位(2025年4月30日時点)。

2. 生成AI活用

- **社外(製品・サービス):** 2024年3月13日、東大松尾研発AIスタートアップ「燈(あかり)」と生成AI共同開発契約を締結。日経xTECH(2024/3/13発表)によれば「従来、オフィスデザインには現状の調査、要件の整理、デザインの作成、関係者との合意形成で1カ月かかっていた。このプロセスを1時間に短縮することを目指す」。燈はASCII.jp(2024/3/13)によれば「東京大学・松尾研究所の野呂侑希氏が2021年に創業したAIスタートアップで、『Akari Module』と呼ばれる50以上の独自AIを用いて」建設DXを手がけてきた企業。
- **ITOKI OFFICE AI AGENTS(2026年2月20日発表):** 3つのAIエージェント(Facility Portfolio AI/Workplace Insight AI/Space Matching AI)で構成。イトーキ英語プレスリリース(2026/2/20)によれば160社超のデータドリブンなオフィス構築・運用支援実績、年間3万枚の設計データ、30件超のPoCを基盤に開発。イトーキは自社調査(2026年2月時点)に基づき、これを「業界初のAI経営モデル」と位置付けている。提供時期は、マイナビニュース(2026/2/20)によれば「Facility Portfolio AIとWorkplace Insight AIが2026年7月～9月中、Space Matching AIは同10月～12月中を予定」。
- **社内(AI経営):** 全社約4,000名での「AI経営」への転換を推進。「Tech×Design based on PEOPLE」を基盤に、スローガンを「AI×Design based on PEOPLE」へと発展。約100名のエンジニアをAI活用の中核人材へ育成。BUILT(ITmedia、2026/2/20)によれば「イトーキの試算では、従来比でデータ量は1.7万倍、複雑さは最大2.7億倍程度に増加している」。
- **AIガバナンス体制:** 2026年7月1日、最高AI責任者「CAIO」を新設し、常務執行役員 竹内尚志氏(元日本オラクル、DX本部長)が就任。イトーキ公式PR(2026/7/1)はCAIOの役割として「AIガバナンス、セキュリティ、AI利用方針・ルールの整備」を列举(ほかに「全社AI戦略の策定・推進」「AI活用基盤およびデータ活用基盤の整備」「社内業務への生成AI・SaaSネイティブAIの実装」「AI人材の育成」等。表記はリリース原文に沿う)。
- **DX認定・基盤:** 2024年8月1日に経済産業省「DX認定事業者」認定を取得(DX推進指標に基づく認定基準の充足とステークホルダーへの適切な情報開示を評価)。基幹システムをクラウドERPへ刷新しAI活用のデータ基盤を整備。なお「DX認定」と「DX銘柄」は別制度であり(DX認定は認定基準を満たした事業者の認定制度、DX銘柄は東証上場企業から経産省・東証が選定する銘柄制度で、DX認定取得が応募の前提)、イトーキの「DX銘柄」への選定は本調査では確認できなかった。

3. 両者の関連

- 知財・無形資産ガバナンスと生成AI活用は「Office3.0」を結節点として接続。オフィスデータという無形資産をAIで活用して新たな事業価値へ転換することを目指し、その成果を特許出願(Office3.0関連テーマの出願比率が全出願の約4%→約24%)として権利化、

統合報告書で開示、という無形資産の創出→保護→開示のサイクルが確立されている。
IPIAGPAが特許出願比率の変化を表彰評価根拠としたことは、この一体運用が外部からも認識されていることを示す。

Details

企業概要: 株式会社イトーキ(ITOKI CORPORATION、東証プライム、証券コード7972)。1890年創業、ミッションステートメント『明日の「働く」を、デザインする。』。オフィス家具・設備機器大手。連結従業員数3,957名(2024年度)、総資産1,205億円、自己資本比率40.9%。中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」(2024～2026年)で2026年度に売上高1,500億円、営業利益140億円、ROE15%を目標。

知財・無形資産ガバナンスの詳細:

- イトーキは、技術とデザイン、それを支える人的資本を統合した「Tech×Design based on PEOPLE」を知財・無形資産としての強みと定義。統合報告書2025は未来志向の「特集版」と網羅的な「本編」の2部構成で、本編P47-49に「経営戦略と融合した知的財産戦略」を掲載(特集版P27-28にも知財対談)。
- 攻めの活動(戦略的な権利取得による競争優位)と守りの活動(第三者権利の侵害防止)を知財部門活動のベースとし、商品企画初期からパテントクリアランスを実施。
- 社内施策: 斬新な発明を讃える「発明表彰制度(Invention Award)」、全社員参加型アイデア提案企画「ぱっとチャレンジ」(累計約150件の応募)を運営。開放特許を用いた製品として、立ったまま仮眠できるボックス「giraffenap[®]」(2024年)がある。設備機器事業では2024年に目標15件に対し20件の特許申請を実施。
- デザイン×技術の代表製品として、座るだけで音が明瞭に聞こえる「sound sofa」(Sound Parasol技術搭載)がある。イトーキ英語知財戦略ページによれば、知財部門自身がデザイン思考(共感→問題定義→アイデア創出→試作→検証)を実践して発明表彰制度を構築したとする。
- 特許競争力指標(YK値、工藤一郎国際特許事務所が算出)は、前中期経営計画期間中の2020年末→2023年末で223%成長、2023年末→2024年末で113%成長。椅子分野で2023年以降国内1位を維持。
- 意匠: FY2024に新規意匠登録199件で国内4位(特許庁ステータスレポート2025)。内装意匠は2020年の登録開始(2019年意匠法改正)以降、累計で国内1位。

コーポレートガバナンス・コード対応に関する留意点:

- イトーキの「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」(最新版2025年3月26日付)では、補充原則3-1③・4-2②という番号を明示した独立項目ではなく、「原則3-1(3) サステナビリティについての取組み」の中でサステナビリティ・気候変動・人的資本・DX投資への取組みをまとめて記載する構成(原文:「気候変動への対応、人権の尊重、人的資本やDXへの投資等社会課題へ配慮した企業活動が従来以上に求められています」)。知的財産投資に特化したコンプライ言はCG報告書本文には明示されておらず、知財投資の具体的開示は統合報告書(無形資産戦略/知的財産戦略)に委ねる構成と解される。この点は、CGコードへの形式的準拠より統合報告書での実質開示を重視する運用と評価できるが、CG報告書単体では知財投資監督の明示性がやや弱いという留保が付く。

- ガバナンス体制: 監査役設置会社、取締役8名(うち社外4名=50%)、監査役4名(うち社外2名)、独立役員6名。任意の指名・報酬委員会は非設置(社外取締役の意見を議長が積極的に求める運用でエクスプレイン)。2025年に女性社外取締役2名(坂東眞理子氏、田中俊恵氏=元警視庁副総監)を含む社外取締役4名体制へ拡充し、社内・社外取締役を同数化。買収防衛策は2025年2月に廃止。会計監査人は有限責任あずさ監査法人。なお2024年に日本国内物流業務とシンガポール子会社での競争法違反という2件のコンプライアンス事案が発生し、コーポレートガバナンス本部を新設して体制を強化中である。

生成AI活用の詳細:

- 燈との共同開発: 燈の空間スキャン技術(LiDAR)でオフィスのデジタルツインを高速構築し、イトーキ独自プラットフォーム「ITOKI OFFICE A/BI PLATFORM」に蓄積されたレイアウト・家具・設備データと組み合わせ、自然言語入力(例: 「コミュニケーション」)に沿ったレイアウトを自動生成。年間約1万件のオフィスレイアウトデータが学習資産。
- Data Trekking(2024年2月14日発売、ITOKI OFFICE A/BI SERVICEの第1弾): 位置情報アプリ「Workers Trail」、組織サーベイ「Performance Trail」(2015年に経産省・専門家・研究者とまとめた理論が基礎)、分析ダッシュボード「Office Data Map」で構成。個人情報暗号化し仮名IDに置換して分析。導入事例に近江八幡市役所、経産省ヘルスケアユニット、村田製作所本社(同社センサ基盤「Pifaa」と連携)がある。
- ITOKI OFFICE AI AGENTS: Facility Portfolio AI(Wi-Fi・会議・スケジュールデータを統合し100拠点規模の利用実態分析・拠点再編シミュレーション)、Workplace Insight AI(図面・写真・アンケート等の非構造データ解析、類似事例比較・効果予測・ROI試算)、Space Matching AI(在席・行動・利用履歴から空きスペースをリアルタイム案内、未利用予約の自動解放)。「社内で検証した知見を顧客サービスに反映し成果を再び自社に還元する循環モデル」を掲げる。
- CAIO竹内氏は、社内情報(規程・マニュアル・過去資料・提案書・設計情報)を横断活用できるAI基盤を整備し、AI利用方針・ルール、ガバナンスを整備する方針。湊社長はBUILT(ITmedia、2026/2/20)によれば「AIは『時間を買う』もの」と定義し、「従来1年を要していたタスクがAIを利用して四半期で完了すれば、利益は指数関数的に伸びる」と述べた。日経(2026/7)によれば湊社長は「オフィス家具からAIカンパニーに転換する」と発言している。

Recommendations

知財実務家・経営層が本事例をベンチマークする際の段階的な着眼点:

- まず統合報告書2025本編P47-49と特集版P27-28を精読:** 知財を「守り」から「攻め・経営統合」へ転換した具体的手法(開発上流からの知財関与、発明表彰、Office3.0関連特許比率の可視化)は、自社の知財部門の役割再定義の参考になる。ベンチマーク指標としてOffice3.0関連テーマの特許出願比率(全出願比約4%→約24%)や特許競争力指標(YK値)のような競争力の定量化手法に着目すべき。
- CG報告書と統合報告書の役割分担を点検:** イトーキはCG報告書では知財投資を独立項目化せず統合報告書に委ねている。自社が補充原則3-1③・4-2②へ明示的にコンプライして

いるか、投資家対話で知財投資の取締役会監督を説明できる状態かを検証すべき。明示性を高めたい企業は、CG報告書本文への知財投資記載の追加を検討する閾値となる。

3. **無形資産(データ)のAI活用と知財化を一体設計:** イトーキのように蓄積データ→AIサービス→特許出願→開示のサイクルを設計することが、無形資産ガバナンスの実効性を高める。AI活用を進める企業はCAIO等のAIガバナンス責任者設置とAI利用方針・ルール整備を並行させるべき(イトーキは2026年7月にCAIO新設)。
4. **今後の評価更新の視点:** ITOKI OFFICE AI AGENTSはFacility Portfolio AI・Workplace Insight AIが2026年7～9月、Space Matching AIが同10～12月の提供予定段階であり、今後は実装・利用実績を踏まえて「AI経営」の評価を更新する必要がある。またIPIAGPA表彰は特別賞であり、最優秀賞(味の素・アシックス)水準の知財戦略委員会(社長直轄・全役員参集)等のガバナンス体制構築の有無が、今後の評価向上の分岐点となる。

Caveats

- **確認できた事実と分析の区別:** 受賞歴・数値・体制は一次情報(イトーキ公式サイト・統合報告書・プレスリリース、特許庁・IPIAGPA公表資料)で確認済み。評価・位置づけ部分は分析であり筆者の解釈を含む。
- **数値の不一致:** 内装意匠登録件数は統合報告書2025本編(6つの資本)で「118件」だが、英語版知財戦略ページでは「2024年末時点で累計116件」と記載され、若干の相違がある。また新規意匠登録は「FY2024に199件、国内4位」との記載もあり、集計基準(累計/単年、特許/意匠)により数値が異なる点に留意。
- **将来予定・自社表現の記述:** ITOKI OFFICE AI AGENTSの提供時期(2026年7～12月)、燈との共同開発による「1か月→1時間」短縮は、いずれもイトーキの目標・予定であり実績確定値ではない。「業界初のAI経営モデル」は第三者による認定ではなく、イトーキが自社調査(2026年2月時点)に基づき位置付けている表現である。「AI経営への転換」も現在推進中の取組みであり、完了した事実ではない。
- **アクセスできなかった資料:** 統合報告書2025本編のうち知財戦略本文(P47-49相当)を含むPDFは直接取得できず、知財KPI(発明者数・知財創造届出件数)の具体値は本調査では確認できなかった。IPランドスケープについては、特許庁長官との意見交換(2021年3月)で言及された実績はあるが、統合報告書等での明示的な活用記載は本調査では確認できなかった。J-PlatPatでの一次的な特許出願動向確認も本調査範囲では未実施(第三者データベースipforce.jpでは2023年出願公開109件・特許取得80件との集計あり)。
- **CGコードの解釈:** 補充原則3-1③・4-2②への「コンプライ」の在り方は、開示媒体(CG報告書か統合報告書か)を巡って実務上の解釈が定まっていない部分があり、本報告のCG報告書に関する記述はエピソード的な留保を伴う。より新しいCG報告書(2026年3月25日付)が存在することは確認したが本文は本調査では未取得。