

イトーキの知財・無形資産ガバナンスと生成 AI（AX）戦略による企業価値創造の深層

Gemini 3.1 pro

1. 序論：空間提供から「AI 経営（AX）」企業へのパラダイムシフト

労働生産人口の減少、少子高齢化、そして新型コロナウイルス禍を経て定着したハイブリッドワークなど、企業を取り巻くマクロ環境は劇的な変化を遂げている。この中で、オフィスの意味合いは単なる「執務空間（コスト）」から、従業員のウェルビーイングやエンゲージメントを高め、企業の持続的成長を牽引する「人的資本への戦略的投資」へとパラダイムシフトを起こしている¹。

1890 年の創業以来、日本のオフィス環境を支え続けてきた老舗家具メーカーである株式会社イトーキは、こうした環境変化に呼応し、自らの事業モデルを根本から再定義している。同社は、従来のデジタルトランスフォーメーション（DX）をさらに一段引き上げ、人工知能を経営の中核に据える「AI トランスフォーメーション（AX）」への転換を宣言した⁴。本報告書は、イトーキがいかにして自社のビジネスモデルそのものを知的財産（知財）として捉え直し、知財・無形資産ガバナンスを確立しているか、さらには生成 AI をはじめとする最先端テクノロジーを駆使して新たな企業価値をいかに創出しているかについて、多角的なデータと事例に基づき徹底的に分析する。

2. 経営戦略と融合した知財・無形資産ガバナンスの全貌

イトーキの企業価値向上の根幹には、独自の強みである知財・無形資産を経営戦略の機軸に据え、それをステークホルダーに対して透明性をもって開示する高度なガバナンス体制が存在する。

2.1. 外部評価：「知財・無形資産ガバナンス表彰」特別賞受賞

イトーキの知財・無形資産を重視する経営姿勢は外部からも評価されている。2026 年 2 月、同社は「2025 年度（第 2 回）知財・無形資産ガバナンス表彰」において特別賞を受賞した²。過去の業績低迷期から一貫して「人の価値」を重視し、自社のビジネスモデルを「知財」と捉え直した独自の経営スタイルや、後述する「Office 3.0」領域において全特許出願に占める比率を 4%から 24%へと大幅に引き上げた実績が高く評価されている²。

2.2. 「Tech × Design based on PEOPLE」を基軸とした事業の知財化

イトーキは、技術とデザイン、そしてそれらを支える人的資本を統合した概念を「Tech × Design based on PEOPLE」と定義し、これを自社の最大の知財・無形資産と位置づけている²。統合報告書 2025 においては、「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 つを柱として掲げ、これらが相互に連動するバリューチェーンを構築している²。

指標カテゴリ	2024 年末実績・現状	2026 年度（中期目標）	備考
保有特許数	842 件	-	知的財産の基盤として継続的に創出 ¹⁰
内装意匠登録件数	118 件（国内 1 位）	-	空間デザイン領域の独占権確保 ¹²
研究開発費	25 億円	-	継続的な技術投資 ¹⁰
YK 値（特許技術競争力）	椅子分野 1 位維持	2023 年度比 130%	他社牽制力・独占排他性の強化 ¹¹

上記の表に示す通り、同社の知財戦略における特筆すべき定量指標として、工藤一郎国際特許事務所が算出する「YK 値（特許技術競争力指標）」の積極的な活用が挙げられる¹¹。YK 値は、単なる特許の保有件数ではなく、ライバル企業からの閲覧請求、情報提供、無効審判といったアクション（攻撃）の多さや陳腐化係数を分析し、その特許が市場において競合との関係でどの程度の経済的重要性を有しているかを評価するための指標の一つである¹⁷。同社はこの特許技術競争力（YK 値）を 2026 年度に 2023 年度比 130%とする目標を掲げている¹¹。

2.3. 「Office 3.0」に向けた知財ポートフォリオの変革

この知財競争力の強化は、イトーキの事業ドメインの進化と完全に同期している。同社は事業を以下の 3 つのフェーズに定義している。第一のフェーズである「Office 1.0」はプロダクトベースの商品販売事業を指し、続く「Office 2.0」は空間ベースの商品ソリューション提供事業である。そして現在注力している「Office 3.0」は、働き方ベースのデータドリブンなオフィス DX 事業と定義されている²。

フロー型のビジネスである Office 1.0 および 2.0 領域においては、2023 年比で売上高を 10% 増加させ、営業利益率 10%を確保するという目標を掲げている。その一方で、ストック型のビジネスモデルである Office 3.0 へと転換するため、2026 年度に Office 3.0 領域単独で売上高 30 億円の達成を目標としている⁸。この目標達成を強固に下支えしているのが、前述した Office 3.0 領域の特許出願比率の大幅増（4%から 24%へ）である。同社は、空間センシング、

行動データ解析、AI リコmendエンジンに関するアルゴリズム等を戦略的に特許化することで、次世代オフィスマネジメント市場における競争優位性を確固たるものにしている。

2.4. 社内イノベーションを促進する知財創出エコシステム

戦略的な知財ポートフォリオの再構築を下支えしているのは、全社員が日常業務の中で直面する課題やアイデアをボトムアップで吸い上げる独自の知財創出システムである。ぱっと閃いたアイデアを特許化へと導く全社員参加型のアイデア募集制度「ぱっとチャレンジ」や、生産現場において新たな動力を使わずに作業効率を高める知恵を出し合う「ちえくり改善」、間接部門の業務改善を表彰する「ビジネスイノベーション大会」など、従業員の暗黙知を形式知（知財）へと変換する仕組みが組織の隅々にまで浸透している¹³。さらに開放特許活動を通じた技術の外部提供も進められており、これらの取り組みは単なる知財部門の活動を超え、全従業員のイノベーションに対するエンゲージメント向上に直結している。

3. 人的資本と財務資本の統合的マネジメント

イトーキの知財・無形資産ガバナンスは、AI や特許といった知的資本だけでなく、それらを活用する「人的資本」と、そこから創出される「財務資本」の統合的なマネジメントによって成立している。

3.1. 人的資本経営の深化と DE&I の推進

統合報告書 2025 において、イトーキは「Professional（専門性の強化）」「Pay for Performance（成果志向の処遇）」「Retention（多様な人材の確保）」「Workplace × DE&I（多様な働き方の実現）」という 4 つの柱に基づく人材戦略を掲げている²。

人的資本 KPI	2024 年度実績（前年比）	目標（2026 年度）
従業員エンゲージメントスコア	82.5% (+7.8pts)	85.0% 以上
女性管理職比率	13.2%（2025 年 2 月時点）	13.0%
有給休暇取得率	60.0% (-3.1pts)	-

従業員の会社に対する「誇り」を示すエンゲージメントスコアは、前年比で 7.8 ポイント上昇し 82.5%に達しており、目標である 85%に向けた進捗が確認されている¹。また、女性活躍推進に関しても特筆すべき成果を上げている。今後 4 年間で約 150 名の管理職が定年を迎える同

社において、女性管理職の育成は急務であったが、女性管理職比率は2024年末の10.7%から2025年2月時点ですでに13.2%に上昇し、同社公表資料によれば2026年には目標（13%）を上回る14.2%に到達すると見込まれている¹。さらに、男女の賃金格差についても、2024年の人事制度改革によってエリア限定職（地域限定採用枠）を廃止し、報酬水準のテーブルを全社で統一したことにより、女性の賃金水準が対男性比で74.2%（前年比3.8ポイント上昇）へと改善している¹。

加えて、人事面では各領域に精通したプロフェッショナルを社外から積極的に登用する構造改革を進めている。2021年4月時点では事業責任者のうち外部人材は11分野中1分野に留まっていたが、2026年4月には16分野中7分野へと大幅に増加した。各領域の真のプロフェッショナルをトップに据えることで、社内外から優秀な人材が集まり、自律的に組織が回る環境を構築している²³。

3.2. 中期経営計画と資本コストを意識した財務戦略

これらの無形資産への投資は、最終的に強固な財務リターンへと接続されなければならない。中期経営計画「RISE TO GROWTH 2026」において、同社は資本コストを明確に意識した経営を実践している。想定株主資本コスト（CAPM）を9%~10%と高水準に設定した上で、エクイティスプレッド（自己資本利益率と株主資本コストの差）をプラスに維持・拡大する方針を明示している²。

2026年度の最終的な財務目標としては、売上高1,500億円、営業利益140億円、営業利益率9%、そしてROE（自己資本利益率）15%の達成を掲げているが²、この目標に向けた進捗は極めて順調である。アナログ型の古い産業体質からの脱却を図るため、四半期ごとの期初着地点予測をスタート直後から誤差数パーセント以内に収め、12週目にはほぼ予測通りに着地させる徹底した計数管理の訓練や、基幹システムの一新を実施した²³。これらの事業構造改革が奏功し、2026年7月時点の日経ビジネス電子版（有料記事）の報道によれば、最新の業績見通し（2026年12月期）においては、売上高が1,675億円、営業利益は2021年（約26億円）の約6.2倍となる160億円に達する見込みとされている²³。運転資金管理の強化やサプライチェーン全体の最適化によって着実なフリーキャッシュフローを創出し、これを成長戦略投資や株主還元へ計画的に再配分するサイクルが機能している。また、これらの財務体質の強化と時価総額の向上を背景に、買収防衛策の廃止を決定したことは、ガバナンスの透明性をさらに高める経営判断として市場から評価されている²。

3.3. コンプライアンスと「攻め」のコーポレートガバナンス体制

一方で、ガバナンスの強化は過去の反省に基づいたものでもある。2024年に発生した、国内の物流事業者との取引における問題や、シンガポール子会社における競争法違反といった事案を受け、イトーキはコンプライアンス体制の抜本的な見直しを実施した²。真に透明性の高い企業を構築するため、リスク管理委員会を通じて根本原因の追究と是正措置を進めており、情報セキュリティやサイバーセキュリティのリスク管理も経営の最重要アジェンダとして統合的に監視されている²。

さらに特筆すべきは、湊宏司社長の主導によるトップマネジメントへのモニタリング体制の強

化である。日本オラクル出身の湊氏は、IT 業界の変革（単品売りからデータ・ソリューションへの移行）とオフィス家具業界の現状を重ね合わせ、構造改革には強固なガバナンスが欠かせないと判断した²³。その結果、2023 年 8 月にリスク管理統括部を新設し、2024 年 4 月には上場企業としては珍しい「コーポレートガバナンス本部」へと格上げた²³。これは「社長自身の暴走を防ぐ」とともに、取締役会からの厳しいモニタリングを自ら求める姿勢の表れである²³。2026 年 2 月には次期社長候補 4 名を役職名の形で開示し、任意機関としての指名委員会と報酬委員会も設置するなど、いつでも後継者と交代させられる緊張感の中で自身を律する高度な統治体制を構築している²³。AI やデータを駆使した高度な経営戦略を支えるためには、こうした強固な守りと透明性の高いガバナンスが不可欠であるという認識が経営層に浸透している。

4. 全社 AX（AI トランスフォーメーション）を牽引する組織・ガバナンス体制

AI を経営の中核に据えるという方針は、単なるスローガンではなく、強力な組織体制と厳格なガバナンスによって実行担保されている。

4.1. 最高 AI 責任者（CAIO）の新設と 100 名規模の AI 人材育成

2026 年 7 月 1 日、イトーキは全社的な AI シフトを加速させるため、最高 AI 責任者である「CAIO（Chief AI Officer）」を新設し、DX 本部長を務める竹内尚志氏が常務執行役員として同職に就任した⁵。竹内氏は、日本オラクルなどの外資系企業において 20 年以上にわたりエンタープライズ SaaS やサブスクリプションビジネスを牽引してきた経歴を持ち、イトーキ参画後も基幹システムのクラウド ERP 刷新や全社データ活用基盤の整備を主導してきた人物である⁵。

CAIO 新設の背景には、基幹システム刷新によってサプライチェーンから経理、経営に至る全社のデータ活用基盤の整備が進み、AI 活用の土台が整いつつあるというタイミングの符合がある²⁵。CAIO 率いる新体制のもと、同社は以下の 5 つの重点領域を推進している⁶。

1. 幅広い業務領域（営業、設計、マーケティング等）における全社 AX の推進
2. 社内の知見を横断的かつ安全に活用できるセキュアな AI 基盤の整備
3. 社内に在籍する 100 名超のエンジニアの AI 人材（エキスパート）化・リスクリング
4. 統合されたデータ基盤（ERP）と AI 予測・分析の連携
5. 自社事業部門（ITOKIOFFICE AI AGENTS 等）の AI 開発に対する技術・戦略的支援

特筆すべきは、家具メーカーでありながら 100 名を超える社内エンジニアを擁し、彼らを一举に AI エンジニアや AI エキスパートへと育成（リスクリング）する投資を行っている点である²⁵。これにより、外部ベンダーに過度に依存することなく、自社のオフィスデータやファシリティマネジメントの知見を内製で高速に AI 実装するケイパビリティを獲得している。

4.2. セキュアな AI ガバナンスの構築と運用ルール

生成 AI の業務導入にあたっては、情報漏洩、著作権侵害、ハルシネーション（もっともらしい嘘の生成）など、深刻なコンプライアンス上のリスクが伴う²⁷。特に、顧客企業の機密性の

高い図面データや人事データを扱う企業にとって、AI ガバナンスの欠如は致命的な信頼失墜を招きかねない。

CAIO の重要な役割として、この AI ガバナンスの整備が挙げられている²⁵。一般的に、AI の安全な活用を担保するためには、「利用禁止」のためのルールではなく、「安全に活用する」ための基盤整備が推奨されており²⁹、イトーキにおいても同様のガバナンス整備が期待される。具体的には、顧客の個人情報、社内の機密情報、取引先固有の情報、セキュリティ脆弱性を生む可能性のあるソースコードなどの「入力禁止情報」の厳格な定義や²⁹、シャドーITを防止するための法人向け生成 AI サービスなどへの一本化が一般的なベストプラクティスとされる²⁹。

また、出力された生成物に対して、事実関係の正確性や著作権侵害の可能性について人間によるレビュー（Human in the Loop）を経ることなども安全対策として有効とされている²⁹。DX本部が AI 活用の基盤と推進機能を担い、各現場部門がセキュアな環境下で安心して生成 AI を活用できる体制を構築することで、ガバナンスとイノベーションの両立が期待される⁵。

5. 生成 AI と独自の空間データを融合させた「Office 3.0」の具現化

イトーキの AX 戦略は、社内業務の効率化に留まらない。自社の生産性向上プロセス自体をパッケージ化し、顧客企業の働き方を変革するソリューションとして市場に投入する「継続的改善サイクルの AI 進化モデル」を確立している。

5.1. 同社が業界初と位置付ける「ITOKI OFFICE AI AGENTS」の開発とハイサイクル運用

ハイブリッドワークの普及により、オフィスの利用状況は日々変動している。イトーキの分析によれば、オフィスの場所、利用者の属性、満足度、環境仕様、従業員の成果など、現在のオフィス運用において扱うべきデータ量は、データ活用以前と比較して約 1.7 万倍に膨張し、分析の複雑さは最大 2.7 億倍にまで達している¹³。この膨大かつ複雑な変数を人間の勘や経験のみで処理することは不可能であり、投資対効果をリアルタイムに最大化するためには AI の意思決定支援が不可避となっている。

この課題を解決するため、イトーキは 2026 年 2 月、同社がオフィス／ワークプレイス運用最適化領域において「業界初」と位置付ける“AI 経営モデル”への転換を宣言し、複雑化するオフィス運用を自動最適化する 3 つの AI エージェント群「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を発表した⁴。その背景には、「単独作業用のスペースよりも、チームで動く人ほど成果が大きい」といった、データに基づいたインサイトの蓄積がある²³。従来の勘に頼った設計から、センサーデータと業績データを結びつける「Office 3.0」の具現化として、以下の 3 つの機能が顧客の意思決定を支援する。

1. **Facility Portfolio AI**（全拠点、俯瞰。）：Wi-Fi データや会議システムなどの情報を統合し、複数拠点の利用実態をリアルタイムで立体的に分析。最適な面積配分や再編シミュレーションを瞬時に実行、ファシリティ戦略の経営判断を高速化する⁴。

2. **Workplace Insight AI**（誰もが、専門家。）：図面、写真、アンケートといった非構造データを一括解析。これまでコンサルタントの暗黙知に依存していた「課題の発見」と「改善案の提示」「ROI（投資対効果）の試算」を AI が提示し、対話型チャットで担当者の意思決定に伴走する³²。
3. **Space Matching AI**（今すぐ、確保。）：センサー（IoT デバイス）と連携し、物理空間の空き状況をリアルタイムに判定。空予約（予約されているが使われていない状態）を自動で解放し、今すぐ場所を求める従業員とマッチングさせることで、空間の稼働率を極限まで高める³²。

これらのエージェントには、イトーキが保有する年間 3 万枚のオフィスレイアウトデータや、160 社を超えるオフィス構築支援の実績が、RAG（検索拡張生成）技術により検索・参照可能な知識基盤として活用されている³⁴。開発段階から自社オフィスを実証環境（Living Lab）として 30 件以上の検証を重ね、そこで得た知見を顧客サービスに反映し、さらに顧客からのフィードバックを反映してアルゴリズムを継続的に改善するという「社内と社外の循環モデル」によって、継続的な価値向上を図っている¹³。

5.2. スタートアップ（燈）との協業による空間デザインの自動生成 AI

イトーキは自社単独の開発に固執せず、外部の最先端技術を持つスタートアップとのオープンイノベーションも積極的に推進している。2024 年 3 月、東京大学発の AI スタートアップである「燈（あかり）株式会社」と生成 AI に関する共同開発契約を締結した³⁷。

このプロジェクトでは、燈が持つ高度な空間スキャン技術を用いて物理オフィスのデジタルツインを高速に構築し、そこにイトーキの「ITOKI OFFICE A/B I PLATFORM」に蓄積された年間約 1 万件のレイアウトデータを掛け合わせる³⁷。結果として、現状調査、要件整理、デザイン作成などに最短でも 1 ヶ月を要していたオフィスデザインのシミュレーション工程を、将来的には「1 時間・1 回の打ち合わせ」で完了させるオフィスデザイン自動生成 AI の実現を目指している⁴⁰。この圧倒的な時間的制約の打破は、顧客がより機動的（アジャイル）にオフィスをリニューアルできる環境を提供し、Office 3.0 が目指す「オフィスのハイサイクル運用」を技術的に裏付けるものである。

5.3. 独自アプリケーション群によるデータ基盤の強化

AI エージェントが高度な分析を行うためには、その前提となる質の高いデータ収集基盤が不可欠である。イトーキはこのデータ収集から分析までを担うアプリケーションとして、「Workers Trail」および「Condition Lens」を提供している。

アプリケーション名	主な機能・特徴	収集・分析されるデータ
Workers Trail	センターオフィスの「空間	位置情報、移動履歴、座席

	DX デザイン」ソリューション。BLE タグやスマートフォンを活用し、オフィス内の在席状況の可視化、ホテリング（座席予約）、リモートワーク時の勤務状況ログ取得、活動時間比率の分析をワンストップで提供する ⁴¹ 。	稼働率、活動時間の内訳（集中・協働など）
Condition Lens	組織・個人のコンディション可視化サービス（旧称：Performance Trail）。一般的なストレスチェックとは異なり、パフォーマンス低下の要因を「組織（Social）」「心理（Mental）」「身体（Physical）」の3層モデルで特定し、改善のための具体的な行動提示を行う。自治体向けのパッケージも展開している ⁸ 。	主観的パフォーマンス評価、エンゲージメント、身体的疲労度、組織内コミュニケーション状態

これらのアプリケーション群によって取得されたデータは、オフィスの計画段階（移転・改装時の優先課題の把握）から、構築後の効果測定、さらには健康経営（Kenko Keiei）の推進に至るまで、証拠（エビデンス）に基づくオフィス運用を強力に支援している⁸。

6. 産学連携による「生産性」の科学的解明とデータドリブン・コンサルティング

イトーキが提供するハードウェアと AI ソフトウェア群が真価を発揮するためには、そもそも「どのような空間・行動が人間の生産性を高めるのか」という根本的なアルゴリズムが解明されていなければならない。この命題に対し、イトーキはアカデミアとの連携によって科学的な因果推論を試みている。

6.1. 松尾研究所とのマルチモーダルデータ共同研究

2025 年 7 月、イトーキは東京大学の松尾豊教授が技術顧問を務める AI 専門機関「松尾研究所」と共同で、「マルチモーダルデータを活用した生産性評価研究」を開始した⁴²。知的労働における「生産性」は定義が極めて曖昧であり、これまでは従業員の主観やマネジメント層の

勘や経験に依存して語られることが多かった³。労働力人口が減少する中で、オフィス投資が生産性向上にどのように寄与しているのかを科学的に示すことは、企業にとって喫緊の課題である。

両者の共同研究の革新性は、多様なソースから得られるデータを統合・構造化する「マルチモーダル・アプローチ」にある。

- **リアル（物理空間）データ**: 前述の「Workers Trail」や「Data Trekking」などのIoTセンサーを活用し、オフィス内の位置情報、移動履歴、滞在場所を可視化³。
- **オンライン（仮想空間）データ**: 松尾研究所の解析技術を用い、チャット、メール、Web会議などリモートワーク時（ハイブリッドワーク下）の行動ログや情報流通の構造を分析⁴⁶。
- **ライフログ・主観データ**: ウェアラブルデバイスを用いた睡眠時間の計測や、サーベイツール「Condition Lens」によるソーシャル・メンタル・フィジカルの定量評価⁴¹。

これらのデータを掛け合わせ、AIによる精緻な分析と、特定の行動を意図的に促す「介入実験」を繰り返すことで、単なる相関関係に留まらない「何が改善されれば、どの成果が向上するのか」という「因果の道筋」を可視化することに成功しつつある⁴⁶。初期の実証実験からは、ウェアラブルデータの分析を通じて「5～7時間の睡眠をとる層が最もパフォーマンスが高い（5時間未満は著しく低下する）」ことや、位置情報から「パフォーマンスが高い社員同士は物理的に同じエリアに集まりやすい」といった基礎的な事実が確認されている³。

6.2. 「能動的移動」と生産性の相関に関する発見（JSAI 2026 発表）

さらに踏み込んだ分析結果として、2026年6月に開催された人工知能学会全国大会（JSAI 2026）において、イトーキと松尾研究所は「ABW（Activity Based Working）オフィスにおける移動の目的と生産性の関係」に関する画期的な研究成果を発表した⁸。

イトーキ本社の従業員約945名を対象とした1ヶ月間の追跡調査において、BLEビーコンによる位置情報と会議予約データを掛け合わせた結果、移動の「能動性」が生産性に影響を与える可能性が示唆された。

1. **受け身の移動の弊害**: 管理（定型業務）職種において、勤務時間内の単なる移動回数が多いほど生産性が低下する傾向が確認された。これは、会議の予定に伴う強制的な「受け身の移動」が業務の中断を招き、集中力を削いでいるためであると推測される⁸。
2. **能動的移動の効能**: 会議時間と重複しない、自らの意思による「能動的移動」に限って分析すると、営業・サービス職や管理職において生産性との「正の関連（プラス効果）」が見られた⁸。移動全体ではマイナスの影響がある一方、能動的な移動はプラスに働くことから、生産性を下げる主要因は会議などの予定に伴う受け身の移動や中断である可能性が高い。
3. **移動距離と部門間連携**: 移動の回数だけでなく「移動距離」が長いグループは、生産性指標が高いことが示された。広いオフィス空間において、長距離の移動は他部門とのコミュニケーション（連携）や行動量を反映する代理指標として機能している⁸。
4. **滞在の偏りは無関係**: 単に「どこかの場所に長く留まっているか」という滞在の偏りは、いずれの職種においても生産性との明確な関連性を持たなかった⁸。

この発見は、フリーアドレスや ABW を導入する企業が陥りがちな「とりあえず出社させ、移動を促せばよい」という一律的な運用方針に対し、科学的な警鐘を鳴らすものである⁸。重要なのは、会議による強制的な中断を極力減らし、従業員が自らの業務内容に合わせて「能動的に」場所を選択できるゾーニング設計と運用ルールの策定である。イトーキはすでにこの分析システムおよびプログラムに関する特許出願を済ませており、自社のデータ駆動型コンサルティングや「Workers Trail」に実装することで、顧客の人的資本経営を支援する差別化要因の一つとなり得るものとしている⁸。

7. 結論：無形資産の循環による持続的な競争優位性の構築

本調査を通じて、イトーキが推進する知財・無形資産ガバナンスと生成 AI (AX) 戦略は、それぞれが独立した施策ではなく、完全に統合された一つの「企業価値創出エコシステム」として機能していることが明らかになった。

同社の特筆すべき点は、単に最新の AI ツールを導入して社内を効率化したことではない。自社オフィスを実証環境 (Living Lab) として IoT や AI を実装し、そこから得られた膨大な行動データと松尾研究所等との協業による科学的エビデンス (知財) を抽出。それを「ITOKI OFFICE AI AGENTS」や高度なコンサルティングサービスとして顧客に還元し、さらに顧客環境から得られたデータを用いてアルゴリズムを継続的に改善するという「継続的改善サイクル」を構築している点にある。このプロセスから生み出される独自のアルゴリズムや解析モデルを、YK 値の最大化を目指して特許 (独占排他権) で保護することにより、他社には模倣困難な競争優位性 (経済的なモート) の構築を志向している。

また、これらの急激なテクノロジーシフトに伴う情報漏洩やハルシネーションといったコンプライアンス上の課題に対しては、早期に CAIO を設置し、全社的な AI ガバナンス体制と 100 名規模の AI 人材育成プログラムを稼働させることで、組織としての強靱性 (レジリエンス) を確保している。過去のコンプライアンス事案を教訓とした透明性の高いガバナンスが、次世代の AI 経営を支える基盤として十二分に機能している。

「オフィス投資は人的資本投資である」という経営トップの強力なメッセージの下、プロダクト (ハードウェア) の提供からデータドリブンな意思決定支援 (Office 3.0) へと事業ポートフォリオを移行させるイトーキの挑戦は、日本企業が非財務資本 (人的資本・知的資本) をいかにして将来の財務価値 (キャッシュフローと株主価値の増大) へと変換し得るかを示す、極めて先進的かつ実効性の高いロールモデルと言える。同社が目指す 2026 年度の ROE15% という高い財務目標は、この無形資産の高度なガバナンスと AI のハイサイクル運用が市場に完全に浸透した先に、ROE15% 達成に向けた重要な競争力となる可能性が高い。

引用文献

1. TECH×DESIGN based on PEOPLE - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、

https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/assets/pdf/accounts_annual_2025_03.pdf

2. イトーキ、「知財・無形資産ガバナンス表彰」において、特別賞を初受賞 - PR TIMES, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000615.000032317.html>
3. 「生産性の正体」を AI で解き明かす イトーキ×松尾研究所が挑む、働き方とオフィス空間の再定義, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/25/itoki0929/>
4. 経営の中核に AI を据えたイトーキ 自社と顧客の働き方を変える「無限ループ型の AI 進化モデル」とは, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://markezine.jp/article/detail/52971>
5. イトーキ、AI を経営の中核に据え最高 AI 責任者「CAIO」を新設 | ニュースルーム, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/news/2026/0701_caio/
6. 株式会社イトーキが最高 AI 責任者「CAIO」を新設、竹内 尚志氏が就任し 100 名超のエンジニアを AI 人材へ育成 - trends, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://trends.codecamp.jp/blogs/media/news5318>
7. Management - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/assets/pdf/accounts_annual_2025_06.pdf
8. Strategy for Realizing Our Vision - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/assets/pdf/accounts_annual_2025_05.pdf
9. 統合報告書 2025 - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/assets/pdf/accounts_annual_2025_00.pdf
10. 統合報告書 2025」の本編 - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/assets/pdf/accounts_annual_2025_02.pdf
11. 明日の「働く」を、デザインする。 , 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://www.itoki.jp/company/sustainability/social/future/assets/pdf/document.pdf>
12. イトーキ、オフィス/ワークプレイス運用を最適化する「ITOKI OFFICE AI AGENTS」を発表, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、 <https://it.impress.co.jp/articles/-/29025>
13. イトーキが挑む「AI 経営」への転換 オフィス空間と働き方を自律最適化する 3 つの AI エージェント, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、 <https://it-trend.jp/news/01-008>
14. 【株式会社イトーキ様】『統合報告書 2025』で YK 値を活用いただきました。 , 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.acrosoft.co.jp/yks%E6%89%8B%E6%B3%95/itoki_20250805/
15. イトーキ様「統合報告書 2025」に YK 値採用 | ブログ_news, 7 月 15 日, 2026 に

- アクセス、https://www.kudopatent.com/news_and_topics/2025_-08-12.html
16. 知的財産戦略 | サステナビリティ | ITOKI企業情報サイト, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://www.itoki.jp/company/sustainability/social/future/>
 17. YKS 手法について | 世界初の YK 値を活用した特許価値評価ウェブサービス - PATWARE, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://www.patware.net/yks/>
 18. 特許の経済的価値を評価するための YKS 手法とは? - 株式会社 IP アドバイザリー, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://ipadvisory.co.jp/ykvalue/>
 19. 中期経営計画 2024-2026 | IR (株主・投資家情報) | ITOKI企業情報サイト, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.itoki.jp/company/ir/policy/management_-plan/2024-2026/
 20. ビジネスモデルご説明資料 - 2025 年 2 月 - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/businessmodel/assets/pdf/accounts_businessmodel_202502.pdf
 21. 中期経営計画の策定に関するお知らせ - イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/policy/management_-plan/assets/pdf/01.pdf
 22. 10.7% (+0.4pts) 13%- イトーキ, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/ir/accounts/annual/message/assets/pdf/hrstrategy_a.pdf
 23. 元オラクル副社長が変えたイトーキ 統治強化とデータ経営で営業利益 6 倍: 日経ビジネス電子版.pdf
 24. 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 - PR TIMES, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000617.000032317.html>
 25. 知財・無形資産ガバナンス表彰 (2025 年度) 審査結果等について - Googleapis.com, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://storage.googleapis.com/studio_-design-asset-files/projects/M3aAQr3Mae/s_-1x1_d44a22b5c948-466c-a0fc-0911602eb696.pdf
 26. 【2025 年度】知財・無形資産ガバナンス表彰の概要, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.cas.go.jp/jp/seisakukaigi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/dai29/shiryo5.pdf
 27. AI ガバナンス・AI 規程整備支援 | 金融機関の事業性評価を強化する AI リスク管理・運用ルール策定支援 | NGMP, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://ngmp.jp/financial/fin_-ai-governance/
 28. 生成 AI 時代の AI ガバナンス | リスク管理と倫理的な活用のためのガイドライン, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.techfirm.co.jp/blog/ai_-governance
 29. 生成 AI 社内導入ガイドライン | 安全に使うためのルール策定と運用フローの作り方 | StartLink, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://start-link.jp/hubspot-ai/ai/genai-work/genai-internal-guidelines>
 30. 生成 AI の社内ルール・ガイドラインの作成方法を解説! 注意点、作成事例も紹

- 介, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://mirai-works.co.jp/business-pro/business-column/ai-rule/>
31. 中小企業の AI 社内ルール (2026 年度版) | 安全な利用・懲戒・情報管理の実務ガイド | RESUS 社会保険労務士事務所, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://resus.jp/topics/5241/>
 32. 生成 AI ガイドライン一覧と作り方 | AI 事業者ガイドライン 1.2 版の改訂ポイントと社内策定の実務, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://www.ai-souken.com/article/ai-generation-guidelines-introduction>
 33. イトーキ底堅い AI を経営の中核に据え最高 AI 責任者「CAIO」を新設 - Yahoo!ファイナンス, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/9b88d995455c6eb46db3845781e9a43cb6e9cb90>
 34. イトーキ、オフィスの生産性高める AI サービスの投入など“AI 経営モデル”に転換へ - デジタルクロス, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://dcross.impress.co.jp/docs/usecase/004635.html>
 35. 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 | ニュースルーム, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.itoki.jp/company/news/2026/0220_ai/
 36. 知財／イトーキ雇用 (ダルトン出向) | 株式会社イトーキ - HRMOS, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://hrmos.co/pages/itokisaiyo/jobs/2235727595550650368>
 37. イトーキと AI スタートアップの燈、オフィスデータを活用した生成 AI の共同開発契約を締結, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.itoki.jp/company/news/2024/2403_akari/
 38. イトーキと燈、自動生成 AI サービスの共同開発で提携 オフィスデザインを瞬時にシミュレーション, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.weeklybcn.com/journal/news/detail/20240321_203320.html
 39. イトーキと AI スタートアップの燈がオフィスデザイン自動生成 AI の共同開発契約を締結「Office 3.0」時代を拓く, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://ledge.ai/articles/itoki_akari_office3-0_genai
 40. AI でオフィスデザインを自動化 イトーキとスタートアップの燈が共同開発 - ASCII.jp, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://ascii.jp/elem/000/004/189/4189030/>
 41. イトーキと松尾研究所、ABW オフィスにおける移動の目的と生産性の関係を職種別に分析 | ニュースルーム | ITOKI 企業情報サイト, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.itoki.jp/company/news/2026/0701_jsai/
 42. 株式会社イトーキ様 - 株式会社松尾研究所, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、<https://matsuo-institute.com/works/manufacturing/1310/>
 43. 生産性を AI で可視化、イトーキ×松尾研究所が生産性の共同研究を開始 | ニュースルーム, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、https://www.itoki.jp/company/news/2025/0729_ai/
 44. 生産性を AI で可視化、松尾研究所×イトーキが生産性の共同研究を開始, 7 月 15

- 日, 2026 にアクセス、<https://matsuo-institute.com/2025/07/774/>
45. イトーキが従業員の睡眠・位置情報・メール分析で目指す「いいオフィス」作り。松尾研と協業し AI 活用, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
<https://www.businessinsider.jp/article/2507-itoki-matsuo-institute-ai-research/>
46. イトーキ、「知財・無形資産ガバナンス表彰」において、特別賞を初受賞 | ニュースルーム, 7 月 15 日, 2026 にアクセス、
https://www.itoki.jp/company/news/2026/0206_ip/