

徹底調査レポート

# イトーキの知財・無形資産 ガバナンスへの挑戦

ー 生成 AI・AI エージェント・Office 3.0 を  
企業価値へ接続する統合分析 ー

調査基準日 2026 年 7 月 15 日

ChatGPT-5.6 Sol ウルトラ

対象 株式会社イトーキ | 知財・無形資産・AI・データ・人的資本・IR/SR

主な証拠 公式統合報告書／中期経営計画／ニュースリリース／CG 報告書／公刊記事

位置づけ 外部公開情報に基づく分析。内部統制の実在・運用品質を保証するものではない

Tech × Design based on PEOPLE から  
AI × Design based on PEOPLE へ

## 本レポートの読み方

本レポートは、イトーキの公式一次資料を軸に、公的機関資料および公刊記事を補助証拠として、同社の知財・無形資産ガバナンスと生成 AI 活用を経営・投資家の両視点から評価したものである。公開情報で確認できない制度や実績を推測で補わず、計画・PoC・実装済みを分けて記述した。

## 判定ラベル

| 区分     | 意味                           | 本レポートでの扱い                           |
|--------|------------------------------|-------------------------------------|
| 確認済み   | 公式資料で現在の実績・体制・導入を確認できる       | 例：CAIO 設置、Data Trekking 受注 91 件     |
| 計画／PoC | 将来形、実証、順次提供、目標として公表          | 例：AI AGENTS は 30 件超 PoC、2026 年内順次提供 |
| 外部評価   | 表彰者・審査者による評価。会社実績の独立保証とは限らない | 例：Office3.0 特許出願比率 4%→24%との表彰コメント   |
| 分析・推論  | 公表事実から本レポートが導いた評価・提案         | 例：データ権利台帳が競争力と統制の共通基盤になる            |
| 未確認    | 公開情報で裏付けられない。不存在を意味しない       | 例：モデル別リスク区分、AI 事故 KPI、知財委員会の定例報告    |

## 調査上の重要な留保

- 統合報告書 2025 の知的資本サマリー等は「内装意匠 118 件」、本文および公式ウェブページは「116 件」と記載する。同一発行体内の不一致として本レポートは双方を示し、単一値に断定しない。[S1・S8]
- 「Office3.0 の特許出願比率 4%→24%」は表彰審査側の評価コメントであり、期間・分母・算定範囲は公開されていない。[S20]
- 生成 AI、自律的 AI エージェント、予測・最適化、画像認識、ジェネレーティブデザインを区別した。すべてを一括して「生成 AI」とは呼ばない。
- 日経ビジネス電子版の記事は、統治改革とデータ経営を補足する二次資料として用いた。記事による評価と会社の公式開示、本レポートの分析を区別した。[S29]

## 目次

- エグゼクティブ・サマリー
- 1. 事業変革と無形資産の位置づけ
- 2. 知財戦略・ガバナンスの進化
- 3. 無形資産を束ねる経営と IR/SR
- 4. 生成 AI・AI・データ活用の全体像
- 5. AI と知財の接続
- 6. 7 軸評価
- 7. 主要リスクと開示ギャップ
- 8. 推奨ガバナンス・KPI・ロードマップ
- 9. 次回統合報告書への提言
- 結論
- 付録：KPI・ファクトチェック・情報源

## エグゼクティブ・サマリー

**総合結論** イトーキは、知財を経営企画の中に置き、特許・意匠・人材・データ・ブランド・IR を Office 1.0/2.0/3.0 の事業変革に結び付けている。公開情報ベースでは国内企業の先進層に位置する。一方、AI×Design への転換により、従来の権利化・FTO に加えて、データ権利、モデルリスク、従業員プライバシー、生成物の権利帰属、AI 投資の ROIC 管理が新たなガバナンス中核となる。

1. 知財戦略は「守り」から事業ポートフォリオ形成へ移行 — 知財機能を経営企画部門に置き、企画上流からクリアランスと権利化に関与する。特許×意匠、Office 1.0/2.0/3.0、専門施設を同じ戦略地図で管理し始めている。 [S1・S2]
2. 競争優位の核は、権利単体ではなく“無形資産の束” — 約 3 万枚/年の設計図面、160 件超のデータ活用案件、空間デザイナーの暗黙知、顧客接点、センシングデータ、AI、特許・意匠を組み合わせることで、模倣困難性が高まる。 [S9]
3. 生成 AI は二つの方向で進む — 社内 AX では Copilot・セキュア AI 環境・文書作成・検索・営業・設計支援へ、顧客価値では自動オフィス設計や Workplace Insight AI へ向かう。Facility Portfolio や Space Matching は生成 AI よりも予測・最適化・エージェント制御の色が強い。 [S9・S10・S11・S24]
4. Office3.0 の事業化は進展するが、収益検証は途上 — Data Trekking 受注は 2024 年 60 件から 2025 年 91 件、見積件数は 4.5 倍、累計投資は 16 億円。単年度売上 30 億円目標の実績は最新公開資料で確認できず、AI AGENTS も PoC・順次提供段階である。 [S6・S9]
5. 統治改革とデータ経営が、無形資産を価値化する基盤 — 日経ビジネス電子版は、経営者を規律付ける統治改革と、Office 3.0、予実管理、基幹システム刷新、外部専門人材の登用を一体の変革として

描く。営業利益は 2021 年実績 26 億円から 2026 年会社予想 160 億円へ約 6.2 倍となる見通しだが、予想値を含み、改革効果だけを分離した因果分析ではない。[S29]

6. 次の勝負は、AI ガバナンスを企業価値の証拠へ変えること — CAIO 設置は前進だが、公開情報ではモデル台帳、学習データ・顧客図面の権利処理、人間承認、精度・誤回答、AI 事故、取締役会レビュー頻度などが見えない。不存在ではなく開示ギャップであり、次回統合報告書で開示すべき重要テーマである。[S7・S10]

## 主要 KPI の現在地

| 領域            | 公開数値                                                  | 評価                                 | 根拠     |
|---------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------|--------|
| 知財            | 保有特許 842 件／2024 年新規意匠 199 件<br>／内装意匠 116 または 118 件    | 実績。ただし内装意匠は資料内不一致                  | S1・S8  |
| Office1.0/2.0 | 売上 2023 年比+19%／営業利益率 8.9%                             | 売上目標+10%超過、利益率目標 10%<br>未達         | S6     |
| Office3.0     | Data Trekking 受注 91 件／見積 4.5 倍／累<br>計投資 16 億円         | 進展。売上 30 億円の実績値は未確認                | S6     |
| 人材            | エンゲージメント 81.9%／女性管理職<br>14.3%                         | 85%目標未達／13%目標超過                    | S6     |
| AI            | AI AGENTS 30 件超 PoC／CAIO 新設／100<br>人超を AI 人材化方針       | 体制・PoC は確認。商用・効果は今後                | S9・S10 |
| 対話            | 投資家・アナリスト対話 220 回                                     | 四半期・半期で経営／取締役会へ還流                  | S1・S19 |
| 全社変革          | 2021 実績→2026 会社予想：売上<br>1,159→1,675 億円、営業利益 26→160 億円 | 営業利益約 6.2 倍は予想を含む。改革<br>別の寄与分解は未確認 | S29    |

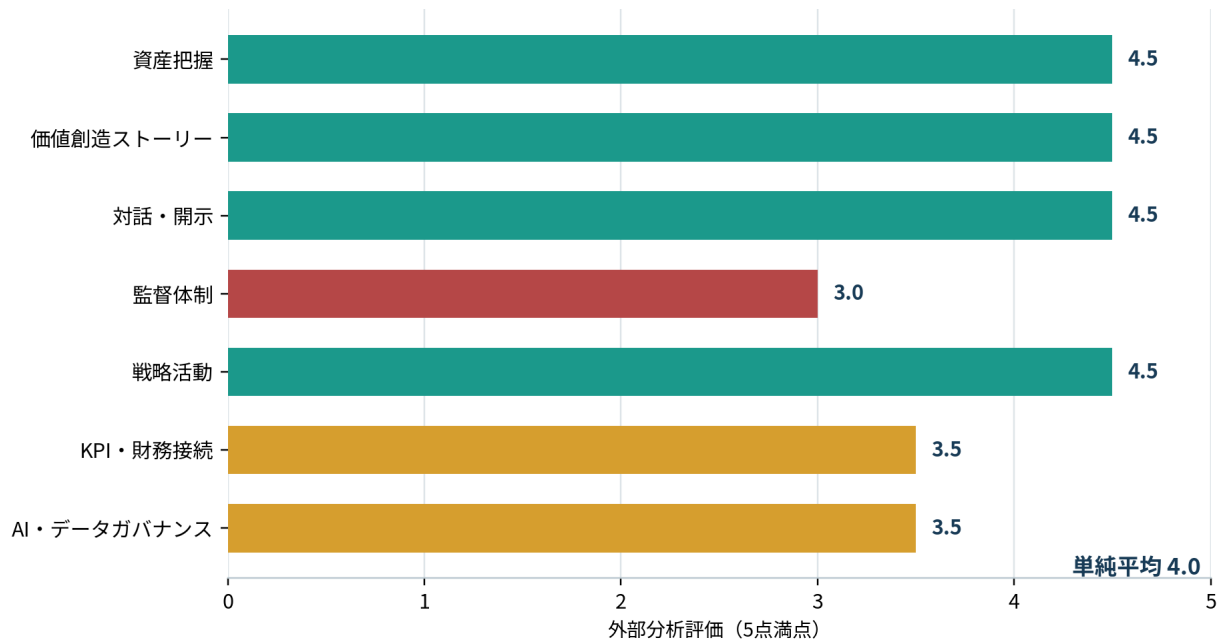


図1 知財・無形資産ガバナンスの7軸評価

出所：本レポートによる外部分析。内部実態の保証ではない

外部分析スコア 4.0／5 戦略・活動・開示は先進的。監督構造の明示、AI・データ統制の具体化、財務成果との因果測定が次の成熟課題である。

## 1. 事業変革と無形資産の位置づけ

### 1.1 家具メーカーから“働く環境を継続最適化する企業”へ

イトーキのワークプレイス事業は、Office 1.0（家具・プロダクト）、Office 2.0（働き方コンサルティングと空間デザイン）、Office 3.0（データを用いた継続的な運用・改善）という三層で説明される。これは単なる商品分類ではない。フロー型の「納品して終了」から、顧客とつながり続けるストック／サービス型へ収益モデルを変える設計図である。[S1・S3・S5]

| 層          | 提供価値                    | 主要な無形資産                         | 財務への接続                     |
|------------|-------------------------|---------------------------------|----------------------------|
| Office 1.0 | 家具・什器などプロダクト販売          | 技術、特許、製造ノウハウ、品質、ブランド            | 製品売上・粗利、価格競争力              |
| Office 2.0 | 働き方提案、空間デザイン、内装・施工      | 空間デザイナー、顧客理解、内装意匠、プロジェクト遂行力     | 提案受注、単価、工事利益、リピート          |
| Office 3.0 | センシング・分析・運用改善・AI エージェント | 行動／空間データ、ソフトウェア、アルゴリズム、モデル、継続接点 | 継続売上、解約率、顧客ROI、データネットワーク効果 |

**分析** Office 3.0 で重要なのは、家具特許の延長だけではない。顧客図面・行動データの利用権、空間設計の暗黙知、アルゴリズム、ソフトウェア、UI、モデル評価、契約上の継続データ取得権を一つの“権利束”として設計する必要がある。

## 1.2 価値創造の基盤は「Tech × Design based on PEOPLE」

統合報告書 2025 は、Tech と Design を PEOPLE が支える構造で知財戦略を説明する。Tech は製品・設備・データ分析技術、Design は製品意匠・空間デザイン・顧客体験、PEOPLE は発明・改善・デザインを生む人材と組織文化を指す。2026 年 4 月の BUSINESS MODEL では、この表現が「AI × Design based on PEOPLE」へ更新された。[S1・S2・S6]

これは AI を追加しただけの標語変更ではない。Tech の一部を AI に置き換え、全社約 4,000 人と 100 人超のエンジニアを AI 前提で再構成し、顧客向けサービスと社内業務を同時に変える意思表示である。CAIO には、AI 戦略、基盤、ガバナンス、セキュリティ、人材育成を横断的に推進する役割が付与されている。[S6・S10]

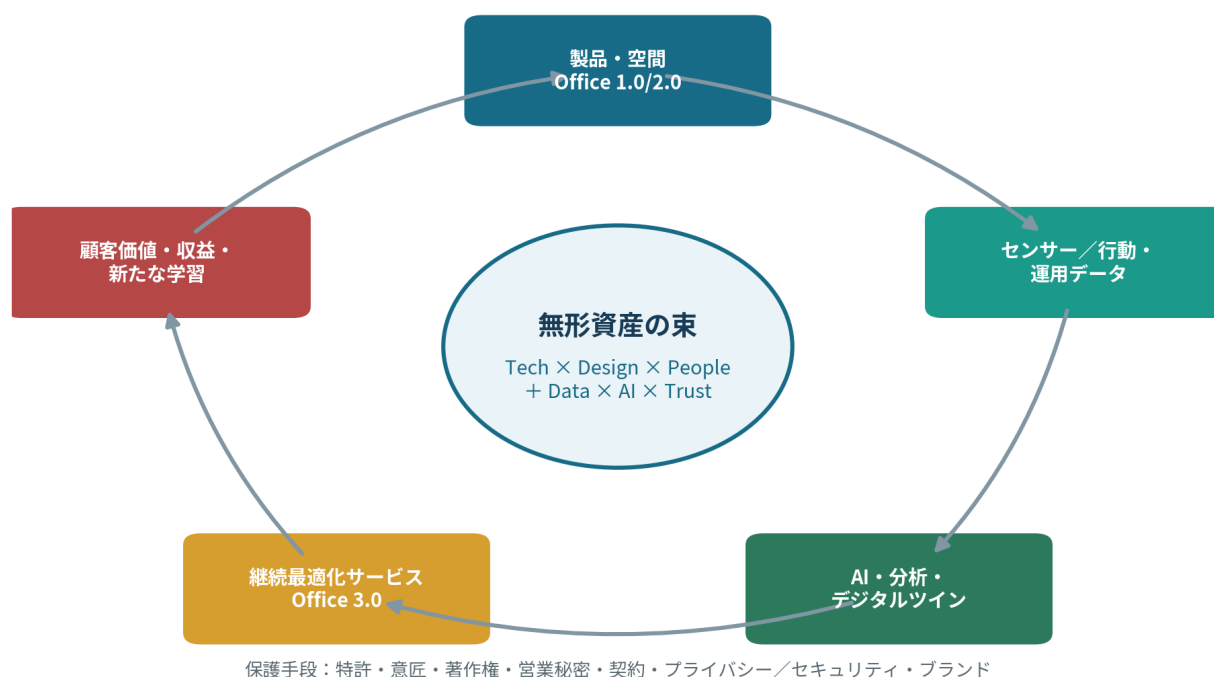


図2 Office 3.0 を生む無形資産・データのフライホイール

出所：公開資料を基に本レポート作成 [S1・S6・S9・S12]

## 1.3 企業価値ストーリーの財務ロジック

中期経営計画は Office 3.0 に 3 年間累計 25 億円を投じ、2026 年に単年度売上 30 億円を目標とした。2025 年までの累計投資は 16 億円、Data Trekking 受注 91 件、見積件数は前年比 4.5 倍である。一方、Office 3.0 売上 30 億円の実績値や継続課金比率、粗利、解約率、顧客獲得コストは公開されていない。[S5・S6]

日経ビジネス電子版は、2021 年 12 月期の売上高約 1,159 億円・営業利益約 26 億円に対し、2026 年 12 月期の会社予想を売上高 1,675 億円・営業利益 160 億円と報じる。2025 年 12 月期の営業利益 136 億円は 2021 年実績の約 5.3 倍で、2026 年会社予想が達成されれば約 6.2 倍となる。ROE は 2021 年 12 月期 2.6%から 2025 年 12 月期 17.7%、PBR は 0.36 倍から 2.13 倍へ上昇した。ただし、記事は改革施策ごとの寄与を分解していない。[S6・S29]

したがって、現時点のストーリーは「事業化の先行指標が改善している」段階であり、「AI・データ事業が全社 ROIC を押し上げた」とまでは断定できない。価値創造の因果を強めるには、投資→活動→実装→顧客効果→収益→ROIC の階層で KPI をつなぐ必要がある。

## 2. 知財戦略・ガバナンスの進化

### 2.1 経営企画傘下という組織設計

イトーキでは、知財機能を経営企画部門の傘下に置き、経営戦略との融合を進めている。企画本部内の知財部門を戦略的組織と位置付け、商品企画の初期段階からパテントクリアランス等に関与する仕組みを整えている。[S1・S2・S21]

**評価** 組織図上の配置は重要だが、配置だけで戦略統合は完成しない。イトーキの前進は、①Office 1.0/2.0/3.0 別ポートフォリオ、②企画上流への関与、③経営層との統合報告書対談、④事業 KPI への接続が同時に現れた点にある。

### 2.2 攻めと守り：特許×意匠×FTO

知財戦略は、競争優位のための特許・意匠取得という「攻め」と、第三者権利を尊重し事業自由度を確保するクリアランス／FTO という「守り」を組み合わせる。企画上流から知財担当が入り、出願可能性と侵害回避を早期に検討する方向が示されている。[S1・S2]

- 特許：Office 3.0 のデータ分析、運用・アルゴリズム、設備・製品技術まで対象を拡張。2024 年末の保有特許 842 件。[S1]
- 意匠：製品外観に加え、内装意匠を空間提案の差別化に利用。2024 年の新規意匠登録 199 件で国内企業 4 位と開示。[S1]
- 組合せ：一つの顧客価値を特許と意匠で重層的に保護し、権利範囲と模倣困難性を高める。[S1・S2]
- 非登録資産：設計ノウハウ、顧客データ、分析ルール、営業・運用プロセスは営業秘密・契約・アクセス管理で補完する必要がある。後半は本レポートの分析。

## 2.3 創造文化：発明表彰と『ぱっとチャレンジ』

2021 年末に始まった『ぱっとチャレンジ』は、社員の気づきや改善を知財・業務革新へつなぐ仕組みで、統合報告書 2025 特集では累計約 150 件の応募とされる。2022 年 12 月には発明表彰制度を設けた。統合報告書 2025 は、発明の鮮度が高い状態で表彰することで、受賞者の次のイノベーション創出への動機を高め、価値創出の好循環を目指すと説明する。[S1・S2・S4]

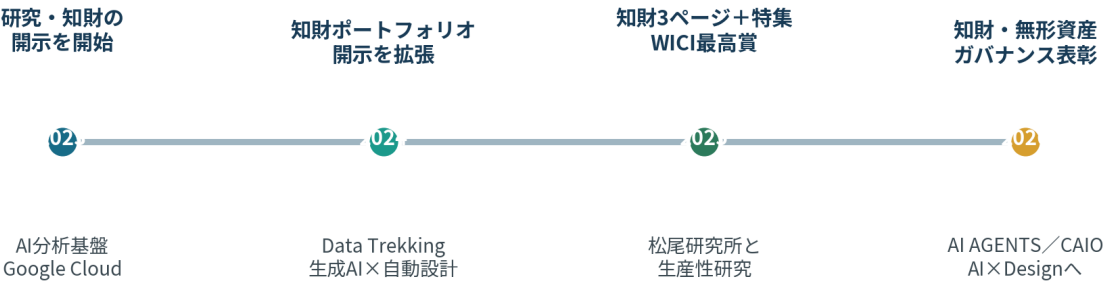
この設計は、PEOPLE を知財創出の基盤にする仕組みとして合理的である。次の課題は、応募件数ではなく、採用率、権利化率、事業実装率、時間短縮・安全・粗利への寄与を追い、学習と資源配分に戻すことである。

## 2.4 開放特許と地域共創

2015 年から休眠特許の開放に取り組み、2024 年には昼寝支援製品 giraffenap へのライセンス事例を開示した。マッチングは 37 都道府県に広がる。知財を排他的権利だけでなく、地域企業・社会との共創資産として使う点が特徴である。[S1・S3・S21]

ただし、公開情報ではライセンス収入、事業創出件数、社会インパクトの測定、ブランド効果の金額換算は確認できない。活動量から成果・財務価値への橋渡しが今後の論点となる。

## 2.5 2023–2026：開示の量から統合の質へ



開示の深化 > データ事業化 > AI経営・AIガバナンスへ

図3 知財・AI・開示の進化

出所：公開資料 [S1–S4・S9–S12・S20]

| 年    | 主な出来事                                                             | 意味                     |
|------|-------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 2023 | 研究・知財を統合報告書で紹介。発明表彰、大学との AI 研究、AI データ分析基盤                         | 知財を研究・社会価値と接続し始める      |
| 2024 | 知財戦略を 1 ページ化。Office 別ポートフォリオ、意匠・開放特許。Data Trekking と生成 AI 自動設計を公表 | 権利ポートフォリオとデータ事業を同時に可視化 |

| 年    | 主な出来事                                                | 意味                              |
|------|------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 2025 | 知財 3 ページ+特集。経営層・企画・知財が対談。WICI The Best Gold          | 統合思考と説明力が外部評価を獲得                |
| 2026 | ガバナンス表彰、AI AGENTS、OFFICE DEVICES、CAIO、AI×Design への更新 | AI 時代の統合ガバナンスへ移行。実装・統制・財務検証が次段階 |

## 2.6 知財 KPI の読み方と限界

| 指標           | 公表値                                        | 位置づけ                    | 分析上の注意                |
|--------------|--------------------------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 保有特許         | 842 件                                      | 2024 年末                 | 量だけでは質・事業貢献は不明        |
| 新規意匠         | 199 件                                      | 2024 年、国内企業 4 位         | 分野別・維持率・売上寄与は未開示      |
| 内装意匠         | 118 件／116 件                                | 同一報告書サマリーと本文・ウェブで不一致    | データ定義・基準日の統一が必要       |
| YK 値         | 椅子分野 1 位、2020→2023 年 223%、2023→2024 年 113% | 工藤一郎国際特許事務所の独自指標        | 絶対値・算定母集団は未開示         |
| 開放特許         | 37 都道府県                                    | マッチング範囲                 | 契約・事業化・収益・社会効果が次の KPI |
| Office3.0 出願 | 比率 4%→24%／2024-25 累計 50 件以上                | 前者は表彰コメント、後者は 2026 事業資料 | 比率の期間・分母と権利化状況を明示すべき  |

## 3. 無形資産を束ねる経営と IR/SR

### 3.1 知財は単独機能ではなく価値創造システム

イトーキの特徴は、知財を特許件数だけで語らず、人的資本、DX、研究開発、サイバーセキュリティ、顧客・地域との関係、ブランド・開示と結び付ける点にある。統合報告書 2025 は、資本別 KPI と Office 1.0/2.0/3.0 の成長戦略を同じ価値創造ストーリーに配置した。[S1]

| 無形資産群 | 主な証拠                     | 企業価値への役割       |
|-------|--------------------------|----------------|
| 技術・知財 | 842 特許、意匠、FTO、開放特許       | 製品差別化・事業自由度・共創 |
| デザイン  | 空間デザイナー180 人、内装意匠、提案ノウハウ | 顧客課題の翻訳、価格・受注力 |
| 人的資本  | エンゲージメント、発明文化、DX/AI 人材   | 実装速度、創造性、組織学習  |

| 無形資産群       | 主な証拠                         | 企業価値への役割           |
|-------------|------------------------------|--------------------|
| データ・ソフトウェア  | OFFICE A/Bi、行動・空間・サーベイ、図面    | 継続最適化、AI 学習、ストック売上 |
| 関係・ブランド     | 顧客基盤、地域連携、投資家対話、外部評価         | 信頼、商談、資本市場評価       |
| 統制・信頼       | FTO、情報セキュリティ、プライバシー、AI ガバナンス | 損失回避、顧客受容、レピュテーション |
| 組織能力・経営プロセス | 予実管理、後継者計画、専門人材、基幹システム       | 意思決定の質、経営者規律、変革実行力 |

### 3.2 人的資本：自社オフィスを経営実験の場にする

従業員エンゲージメントは 2022 年 63.6%から 2024 年 82.5%へ上昇し、2025 年は 81.9%となった。会社はオフィス投資・働き方改革・人材施策とエンゲージメント、業績をつなぐストーリーを提示している。[S1・S6]

2025 年 12 月には本社 945 人を対象に BLE 位置データ等を分析し、移動と知的生産性の関連を研究した。オプトイン、暗号化、仮名 ID 化が説明され、分析システム・プログラムの特許出願も公表された。ただし、結果は関連性であり因果関係の確定ではない。[S17]

**二重の価値** 自社オフィスは人的資本施策であると同時に、顧客向け Office 3.0 を検証するリビングラボでもある。この強みを維持するには、従業員を単なるデータ源にせず、目的限定・同意・撤回・不利益防止・説明可能性を統制に組み込む必要がある。

### 3.3 IR/SR による資本市場との対話と経営への還流

2024 年度の投資家・アナリスト対話は 220 回。Office 3.0 の進捗、従業員エンゲージメント等が主要テーマとされ、四半期に経営層、半期に取締役会へコメント・株主構成・期待・課題を報告する。[S1・S19]

東京証券取引所の事例集によれば、イトーキは 2022 年に IR 部門を社長直下へ再編し、2023 年 6 月から執行役員以上へ資本コスト勉強会を実施、主要機関投資家 10 社へのヒアリングを踏まえ、CAPM で 7%台となる試算に対して株主資本コストを 9~10%と置いた。資本市場の期待を経営目標へ反映する具体例である。[S28]

### 3.4 統治改革とデータ経営の同時進行

日経ビジネス電子版は、2022 年 3 月に社長就任した湊宏司氏が、経営者自身を規律付ける統治改革と、データを軸にした事業・経営管理改革を同時に進めたと報じる。2023 年 8 月のリスク管理統括部新設、

2024 年 4 月のコーポレートガバナンス本部への格上げ、2026 年 2 月の次期社長候補 4 人の役職名による開示、任意の指名・報酬委員会の設置が具体策として挙げられる。[S29]

| 改革層   | 記事が示す主な取組み                                                 | 無形資産ガバナンス上の意味             |
|-------|------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 統治基盤  | 経営者監督、後継者候補の可視化、指名・報酬委員会、リスク管理組織                           | 知財・データ・AI 投資を長期視点で監督する前提  |
| 経営管理  | 四半期着地予測の精度訓練、基幹システム刷新                                      | 意思決定データの品質、予見可能性、投資規律     |
| 事業モデル | センサーで働き方・動線・成果・照度・室温等を把握し、Office 3.0 の設計・継続支援へ             | 空間設計ノウハウ、顧客接点、データ、分析能力の結合 |
| 人的資本  | 外部人材の事業責任者は 2021 年 4 月の 11 分野中 1 から、2026 年 4 月の 16 分野中 7 へ | 専門知の獲得と組織能力の更新            |
| 成果指標  | 売上 1,159→1,675 億円、営業利益 26→160 億円（2021 実績→2026 会社予想）        | 改革の進展を示すが、施策別の因果・寄与は未分解   |

記事は、家具の売り切り型から、データに基づくオフィス設計・継続支援への転換を企業再生の中核に置く。これは、製品、空間設計ノウハウ、顧客データ、分析能力、専門人材を束ねる無形資産集約型ビジネスへの移行を補強する証拠である。一方、記事は生成 AI・LLM の利用を説明しておらず、生成 AI 施策の根拠には用いない。また、取締役会が知財・AI をどの頻度・指標で監督するかも示していない。[S29]

**因果の留保** 記事は統治改革と事業改革が業績改善に奏功したと評価するが、価格改定、市況、製品構成、コスト改革等の寄与を分離した分析ではない。営業利益約 6.2 倍は 2026 年会社予想を含む。

### 3.5 外部評価の意味と限界

統合報告書 2024 は WICI 特別賞、2025 は Gold Award と The Best Gold Award を受賞した。2026 年には知財・無形資産ガバナンス表彰の特別賞を受賞した。[S20・S22・S23]

東京証券取引所の『投資家が評価する好事例集』は、重点戦略から企業価値向上への経路をロジックツリーで示したこと、知財戦略を企業価値向上の経営戦略として具体的成果とともに開示したこと、中計進捗と今後の取組みを明瞭に示したことを評価した。[S27]

外部評価は説明の質と統合思考への有力なシグナルである。ただし、AI の精度、データ権利処理、投資リターン、取締役会の実効性を保証する監査意見ではない。表彰を「完成の証明」ではなく、次の開示・実装を加速するレピュテーション資本として使うべきである。

## 4. 生成 AI・AI・データ活用の全体像

### 4.1 結論：三層の AI 経営

公開情報からみる AI 戦略は、①全社業務への生成 AI・AI 実装、②ERP・図面・営業・在庫・働き方データを束ねる基盤、③Office 3.0 として顧客へ提供する AI・データサービス、の三層で進む。CAIO はこれらの戦略、基盤、ガバナンス、セキュリティ、人材育成を横断する役割を担う。[S10・S24・S25]

日経ビジネス電子版が報じる基幹システム刷新と高精度の予実管理は生成 AI ではないが、AI が参照する経営・業務データの品質と、投資判断の規律を支える基礎層である。したがって、ERP・データ標準・予測精度を AI 導入以前の『Layer 0』として評価する。ただし、これらが営業利益増加を生んだ寄与率は公開されていない。[S25・S29]

### 4.2 施策ポートフォリオ：何が生成 AI で、何が一般 AI か

| 施策                    | 技術区分                     | 状態              | 価値・注意                     | 根拠     |
|-----------------------|--------------------------|-----------------|---------------------------|--------|
| オフィスデザイン自動生成          | 生成 AI + デジタルツイン          | 共同開発。上市確認なし     | 約 1 万件のレイアウトデータから案を生成     | S11    |
| Microsoft 365 Copilot | 生成 AI                    | 導入確認、範囲・効果未開示   | 文書・情報活用。会社固有 KPI なし       | S24    |
| セキュア AI チャット          | 生成 AI の可能性／方式不明          | 導入説明あり          | モデル、RAG、保持条件は未開示          | S24    |
| Workplace Insight AI  | マルチモーダル AI／生成 AI 関与が強く示唆 | PoC・2026 年内順次提供 | 図面・写真・アンケート・方針から課題・効果・ROI | S9     |
| Facility Portfolio AI | 予測・シミュレーション・最適化          | PoC・2026 年内順次提供 | 最大 100 拠点の面積・席数・レイアウト・コスト | S9     |
| Space Matching AI     | センシング・最適化・エージェント         | PoC・2026 年内順次提供 | 空席案内、未使用予約の解放・再配分         | S9     |
| Data Trekking         | データ分析                    | 商用提供、受注 91 件    | センサー・サーベイ・レイアウトの統合分析      | S6・S12 |
| Reserve Any           | マッチング・数理最適化              | 商用提供            | 会議室・席を動的割当。生成 AI とは別      | S16    |
| Smart Maintenance     | 機械学習・異常検知                | 開発／提供計画         | 物流設備の予知保全。生成 AI ではない      | S18    |
| 行動データ分析               | 統計・機械学習                  | 研究・特許出願中        | 945 人、オプトイン・仮名化。因果未確定     | S17    |

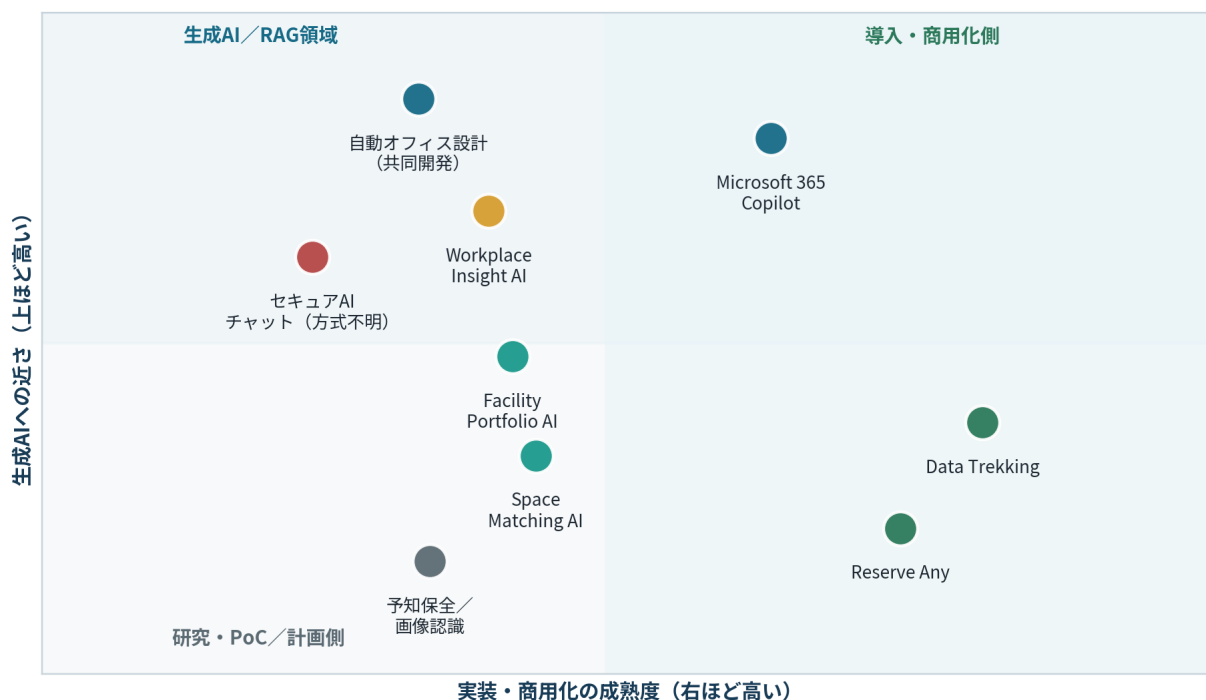


図 4 AI 施策の技術区分と成熟度 (概念図)

出所：公開資料に基づく本レポートの分類 [S6・S9-S12・S16-S18・S24]

### 4.3 生成 AI によるオフィスデザイン自動生成

2024 年 3 月、燈との共同開発契約を公表した。OFFICE A/BI に蓄積したレイアウト・家具データ、活動データ、空間スキャンによるデジタルツインを使い、生成 AI がデザイン案を自動生成・即時シミュレーションする構想である。現地採寸から初期提案までの時間を短縮し、デザイナーを創造性の高い業務へ振り向ける狙いがある。[S11]

IR DAY 2024 では、現状調査→要件整理→デザイン→合意形成に従来約 1 か月を要した初期プロセスを、1 回の打合せ・1 時間へ短縮する目標／デモを示し、特許出願中とした。これは全商用案件の実測平均や SLA ではなく、構想上の比較として読む必要がある。[S26]

公表時点では年間約 1 万件のレイアウトデータを活用できるとした。2026 年の AI AGENTS 発表にある年間約 3 万枚の設計図面とは、時点・単位・母集団が異なるため、データ量が 3 倍になったとは断定しない。2025 年のサービス化を目指す説明があったが、2026 年 7 月 15 日までに公式な上市発表は確認できない。

**知財論点** 生成案の著作権・意匠権、学習・検索対象となる顧客図面の利用権、共同開発成果の帰属、発明者認定、第三者デザインの類似性、プロンプト・評価ノウハウの営業秘密管理が同時に発生する。

### 4.4 ITOKI OFFICE AI AGENTS

2026 年 2 月に 3 種類の AI エージェントを発表し、30 件超の PoC を経て 2026 年内に順次提供する計画を示した。背景資産として、160 件超のデータドリブンなオフィス構築・運用実績、年間約 3 万枚の設計図面、約 4,000 人の社員、100 人規模の IT エンジニアを挙げる。[S9]

Workplace Insight AI は図面・写真・アンケート・経営方針などの非構造データを解析し、課題、類似事例、施策効果、ROI を提示する。Facility Portfolio AI は最大 100 拠点を対象に面積・席数・レイアウト・コストをシミュレーションする。Space Matching AI は在席・行動・予約履歴から空間を推奨し、未使用予約を自動解放する。[S9]

**状態の読み方** 『発表済み』と『売上実績あり』は同義ではない。現時点で確認できるのは PoC 件数と提供計画であり、ユーザー数、精度、継続課金、粗利、顧客 ROI、事故・停止実績は未開示である。

## 4.5 ITOKI OFFICE DEVICES とデータ取得

2026 年 6 月、家具・空間・環境・個人の利用データを取得するプロトタイプを本社 12 階約 2,700 平方メートルで実証していると発表した。対象には会議室 5 室、ソロワーク席 18 席が含まれ、利用開始・終了、着席・離席、利用時間・人数等を取得する。年内の顧客提供を目指し、AI AGENTS や Reserve Any との連携を構想する。価格は未定である。[S13]

この施策は Office 3.0 のデータ供給面を強化する一方、個人識別可能性、目的外利用、職場監視感、保持期間、データ主体の権利、顧客企業とイトーキの共同管理責任を顕在化させる。技術的な仮名化だけでなく、契約・説明・人事利用の禁止／制限まで設計すべきである。

## 4.6 社内 AX と CAIO

2026 年 7 月 1 日、常務執行役員・DX 本部長の竹内尚志氏を CAIO に任命した。所管は全社 AI 戦略・ロードマップ、AI／データ基盤、AI ガバナンス・セキュリティ・利用ルール、生成 AI と SaaS ネイティブ AI の社内実装、人材育成、部門テーマ支援、顧客向け AI AGENTS の事業化である。[S10]

- 対象業務：文書作成、情報検索、営業、マーケティング、サポート、設計・提案、管理業務。  
[S10]
- 人材：100 人超のエンジニアを AI エンジニア／専門人材へ育成し、全社約 4,000 人を AI 前提ヘシフトする方針。[S10]
- 基盤：規程、マニュアル、過去資料、提案書、設計情報を横断検索し、見積・販売・会計・在庫・顧客接点データと AI を結ぶ構想。[S10・S25]
- 注意：多くが『整備する』『拡大する』『目指す』という将来形であり、全機能の本番運用を意味しない。

# 5. AI と知財の接続：競争優位をどう守るか

## 5.1 保護対象はアルゴリズムだけではない

AI 時代の競争力は、一つの特許やモデルではなく、データ取得→権利処理→前処理→モデル／ルール→人の評価→顧客業務への埋込み→フィードバック、という一連のシステムに宿る。イトーキは製品、

空間、家具、行動、状態、サーベイ、設計図面、提案書、運用履歴を結ぶ立場にあり、保護手段を組み合わせる必要がある。

| 資産           | 主な保護手段               | 重要論点                        |
|--------------|----------------------|-----------------------------|
| 発明・アルゴリズム    | 特許、先使用权、技術文書         | AI 支援発明の発明者、進歩性、公開前出願、FTO   |
| 製品・空間・UI     | 意匠、著作権、商標            | 生成案の類似性、画面・内装・家具の重層保護       |
| 設計図面・提案書     | 著作権、契約、アクセス制御        | 顧客との権利帰属、AI 入力・RAG・学習への利用許諾 |
| 行動・状態データ     | 契約、個人情報・プライバシー、DB 管理 | 同意、目的限定、仮名化、保持・削除、越境・委託     |
| モデル・プロンプト・評価 | 営業秘密、契約、セキュリティ       | 漏えい、リバースエンジニアリング、ベンダーの再利用   |
| 専門家の暗黙知      | 営業秘密、人材施策、ナレッジ管理     | 退職・外注流出、AI による標準化と熟練形成の両立   |
| 顧客接点・実績      | ブランド、契約、継続サービス       | データネットワーク効果、解約時のデータ・モデル持分   |

5.2 AI ライフサイクルに知財・法務・セキュリティを埋め込む

| 段階  | AI／データ統制                 | 知財・契約統制                |
|-----|--------------------------|------------------------|
| 企画  | 顧客価値、リスク区分、禁止用途、Make/Buy | 競合・特許ランドスケープ、契約前提      |
| データ | 出所、目的、同意、品質、保持、削除        | 権利者、利用許諾、営業秘密・個人情報     |
| 開発  | モデル選定、学習/RAG、プロンプト、評価    | 発明抽出、共同成果、OSS・モデルライセンス |
| 検証  | 精度、幻覚、バイアス、安全、攻撃耐性       | 類似性、FTO、人間承認、証跡        |
| 提供  | 説明、契約、SLA、サポート           | 出力権利、免責、データ返却、再利用条件    |
| 運用  | ドリフト、事故、停止、再評価、廃止        | 新発明、侵害監視、証拠保全、権利維持     |

**実務提案** 各 AI 案件のゲートに知財推進課を後工程の出願窓口としてではなく、データ権利・競争優位・FTO・成果帰属の設計者として参加させる。これは既存の『企画上流から関与』を AI へ拡張する施策である。

### 5.3 知財実務への生成 AI 利用は公開確認できない

公開一次資料では、特許調査、明細書作成、クレーム分析、契約レビュー、意匠類似検索など、知財部門の実務そのものに生成 AI を利用しているとの明示は確認できなかった。全社文書作成・検索・設計支援の方針から将来利用は想定し得るが、事実としては断定しない。

導入する場合は、①未公開発明を外部モデルに入力しない、②モデル学習・保存条件を契約で確認、③出力を専門家が検証、④調査ログ・根拠文献を保存、⑤発明者・寄与者の認定を人が行う、⑥利用効果とエラーを測る、という最低統制が必要である。

### 5.4 データフライホイールの“防御可能性”

データ量の多さは、それだけでは持続的優位にならない。競合もデータを収集でき、モデル自体は外部ベンダーから調達できるためである。防御可能性は、①顧客から継続的に適法取得できる契約、②高品質なラベル・図面・評価、③デザイナーの判断を組み込むワークフロー、④顧客システムへの定着、⑤特許・意匠・ブランド、⑥信頼されるプライバシー統制の組合せから生まれる。

## 6.7 軸評価：知財・無形資産ガバナンスの成熟度

以下は 2026 年 7 月 15 日時点の公開資料および公刊記事に基づく外部分析である。5 点は世界水準の開示・実装・検証が揃う状態、3 点は制度と活動が確認できるが成果・監督・測定に課題がある状態、1 点は限定的な開示を意味する。内部運用の実効性を監査した評価ではない。

| 評価軸            | 点   | 強み                                           | 次の課題                         |
|----------------|-----|----------------------------------------------|------------------------------|
| 1. 資産把握        | 4.5 | 特許 842、意匠、YK 値、Office 別ポートフォリオ、人材・データを可視化    | データ・モデル・契約権利の統合台帳は未開示        |
| 2. 価値創造ストーリー   | 4.5 | Office1/2/3、Tech×Design×People、AI×Design へ一貫 | 継続売上・利益・ROIC の実証が不足          |
| 3. 対話・開示       | 4.5 | 対話 220 回、四半期／半期還流、統合報告書外部評価                  | AI の事故・精度・権利処理の開示は限定的        |
| 4. 監督体制        | 3.0 | 取締役会、リスク管理、サステナビリティ監督、CAIO 設置                | 知財・AI を取締役会が何を何回審議するか不明      |
| 5. 戦略活動        | 4.5 | 上流関与、特許×意匠、開放特許、発明文化、AI PoC                  | AI 案件の権利・モデルリスクゲートは未開示       |
| 6. KPI・財務接続    | 3.5 | 中計 KPI、Office3 投資 16 億、受注 91 件、YK 値          | 売上 30 億実績、粗利、継続率、知財 ROI が未開示 |
| 7. AI・データガバナンス | 3.5 | CAIO、セキュリティ、仮名化、同意、利用ルール方針                   | モデル台帳、権利処理、人間承認、事故 KPI が未開示  |

## 6.1 資産把握 : 4.5

製品・空間・設備・業務プロセスまで権利対象を広げ、Office 別にポートフォリオを整理した点は強い。次は、図面・提案書・行動データ・モデル・プロンプト・評価データ・共同開発契約を含む“AI 資産台帳”へ拡張する段階である。

## 6.2 価値創造ストーリー : 4.5

家具→空間→データ継続最適化の変革と、Tech/AI×Design×People の無形資産が整合する。財務説得力を上げるには、Office 3.0 の継続売上、粗利、解約、顧客 ROI を開示し、全社 ROIC への寄与を示す必要がある。

## 6.3 対話・開示 : 4.5

統合報告書の改善、外部評価、投資家対話の経営・取締役会への還流は先進的である。数値不一致の解消と、AI リスク・成果を事実／計画／PoC 別を示す開示統制が次の課題である。

## 6.4 監督体制 : 3.0

リスク管理統括部の新設、コーポレートガバナンス本部への格上げ、後継者候補の開示、任意の指名・報酬委員会の設置は、全社的な経営者規律の強化を示す。[S29] 一方、知財・AI について取締役会がどの指標・リスクを、どの頻度で審議し、誰が是正責任を負うかは明確でない。スキルマトリクスには DX はあるが、独立した知財項目は確認できない。[S1・S7] このため、全社統治の前進を評価しつつ、知財・AI 固有の監督証拠が不足するとの理由でスコアは 3.0 に据え置く。

2025 年度の実効性評価は概ね有効とする一方、資料の事前提供、議題の優先順位・時間配分、経営戦略、取締役人選・後継者議論について『不足／やや不足』の回答が合計 3~4 割あったと開示する。AI・知財を戦略議題として扱う時間と情報設計にも関係する課題である。[S7]

## 6.5 戦略活動 : 4.5

上流関与、発明表彰、開放特許、意匠、AI PoC、大学・スタートアップとの共創が厚い。活動数を事業成果とリスク低減へつなぐポートフォリオ運営が次の段階である。

## 6.6 KPI・財務接続 : 3.5

定量 KPI は多いが、特許・意匠・AI が受注・価格・粗利・継続率にどう効いたかの因果は薄い。YK 値や件数に、事業実装率と財務成果を併設すべきである。

## 6.7 AI・データガバナンス：3.5

CAIO が AI ガバナンスとセキュリティを所管し、研究では同意・暗号化・仮名化を示す。一方、生成 AI のモデル・データ・出力・人間承認・事故の具体的管理は公開されていない。体制発表から運用証拠へ進む必要がある。

## 7. 主要リスクと開示ギャップ

### 7.1 ガバナンス上の核心ギャップ

| 論点      | 未確認の具体項目                           | 確認できる前進                 | 読み手の注意             |
|---------|------------------------------------|-------------------------|--------------------|
| 取締役会監督  | 知財・AI の定例議題、レビュー頻度、重要 KPI、エスカレーション | 経営会議・取締役会一般の説明          | 『監督あり』と過度に解釈しない    |
| AI 利用範囲 | 部門別利用率、本番／PoC、モデル・ベンダー、重要判断        | Copilot・AI チャット・CAIO 方針 | 導入と定着・効果を分ける       |
| データ権利   | 顧客図面、提案書、従業員データの学習 / RAG 許諾        | 一部で同意・仮名化               | プライバシーだけでなく契約権利を確認 |
| モデルリスク  | 幻覚、精度、バイアス、ドリフト、攻撃、停止基準            | 利用ルール整備方針               | 仕組みの不存在ではなく非開示     |
| 生成物 IP  | 著作権・意匠・発明者・第三者類似・補償                | 具体記載なし                  | 自動設計の商用前に契約と審査を固定  |
| 財務成果    | Office3 売上、継続率、粗利、AI 別効果、知財 ROI    | 受注・見積・投資は開示             | 先行指標を成果と混同しない      |
| 保証      | AI・プライバシー・非財務 KPI の第三者保証           | 外部表彰あり                  | 表彰と保証を区別           |

### 7.2 リスクシナリオ

| シナリオ       | 発生例                   | 企業価値影響              | 優先統制             |
|------------|-----------------------|---------------------|------------------|
| 顧客図面の権利不足  | RAG／学習に利用した図面の契約範囲が不足 | 差止・損害・信頼毀損          | 出所・契約・用途のデータリネージ |
| 生成デザインの類似  | 第三者の家具・内装・画像に近い案を出力   | 著作権・意匠・不競法紛争        | 類似検索、人間レビュー、ログ保存 |
| 誤った ROI 提案 | AI が不確かな効果を断定         | 顧客意思決定の損害、説明責任      | 信頼区間、根拠表示、専門家承認  |
| 従業員監視感     | 位置・状態データが評価に転用される懸念   | エンゲージメント低下、法令・労務リスク | 目的限定、集計化、労使対話、撤回 |

| シナリオ            | 発生例                 | 企業価値影響          | 優先統制               |
|-----------------|---------------------|-----------------|--------------------|
| ベンダーロックイン       | 外部モデル・クラウドへの依存、条件変更 | コスト増、停止、データ移行困難 | 退出計画、移植性、複数モデル、SLA |
| AI エージェントの過剰自動化 | 予約解放・拠点提案等を誤って実行    | 業務混乱、利用者不利益     | 権限最小化、確認、ロールバック、監視 |
| AI ウォッシング       | PoC・計画を実績・収益のように説明  | 投資家の信頼低下        | 事実／計画／PoC／商用を明示    |

## 7.3 情報の整合性リスク

内装意匠件数の 116／118 の不一致、Office3.0 特許出願比率 4%→24%の定義不足は、金額的重要性は小さくても開示統制の信頼に影響する。AI エージェントが IR 資料・統合報告書作成に使われるほど、元データの定義・基準日・承認者・再現性を管理する“非財務データコントロール”が重要になる。

**優先対応** KPI 辞書（定義・分母・基準日・責任者・証拠・保証範囲）を整備し、知財・AI・人的資本の数値を一つのデータオーナー制度で管理する。

## 8. 推奨ガバナンス・KPI・ロードマップ

### 8.1 統合ガバナンスの推奨モデル

知財、AI、データ、サイバーセキュリティ、人的資本を別々の委員会・報告書で管理すると、Office 3.0 の価値とリスクが分断される。既存組織を尊重しつつ、取締役会が一つのダッシュボードで統合監督する構造が望ましい。

1. 取締役会承認の『無形資産・AI ガバナンス方針』— 価値創造、リスク許容度、禁止用途、データ原則、権利方針、人間の最終責任を明記。年 1 回見直し、四半期に KPI と重大案件をレビューする。
2. RACI と重要案件のエスカレーション— CAIO、知財推進課、DX、法務、セキュリティ、個人情報、人事、IR/SR、事業部の決定権を明確にする。顧客影響・個人データ・自律実行・高額投資を重要案件とする。
3. AI・データ・IP 統合台帳— ユースケース、モデル、ベンダー、データ出所、許諾、特許・意匠・著作権、評価、責任者、契約期限、廃止条件を一元管理する。
4. ライフサイクル・ゲート— 企画、データ、開発、検証、提供、運用・廃止の各段階で、価値・権利・安全・人間承認を判定し、証拠を残す。
5. 三線モデル— 事業部が第一線、CAIO・知財・法務・セキュリティが第二線、内部監査が第三線として、重要 AI と KPI 開示を検証する。

6. 外部保証とインシデント学習 — 重要非財務 KPI、プライバシー統制、モデル評価の段階的保証を導入。事故・ニアミスを取締役会へ報告し、改善を公開する。

## 8.2 KPI を ROIC までつなぐ

### 知財・AI投資を企業価値までつなぐKPI階層

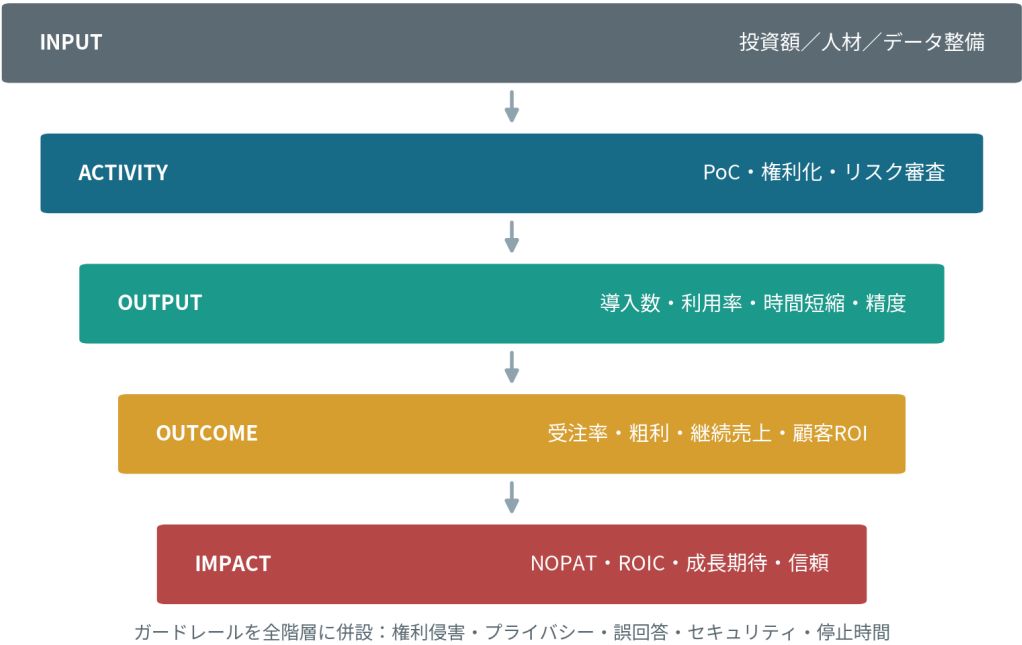


図 5 知財・AI 投資の KPI／ROIC ツリー

出所：本レポート作成

| 階層        | 推奨 KPI                                | 管理ポイント                     |
|-----------|---------------------------------------|----------------------------|
| Input     | Office3.0／AI／知財投資額、人材時間、データ整備費        | 予算執行ではなく案件別資本化・費用化と総保有コスト  |
| Activity  | PoC 数、AI 審査率、権利クリアランス率、出願、データ契約整備率    | 件数だけでなく、停止・統合・再利用の意思決定     |
| Output    | 本番導入数、MAU、提案時間短縮、精度、再利用率、権利カバレッジ      | 基準値と対照群を置き、AI 単独効果を過大評価しない |
| Outcome   | 受注率、営業／設計サイクル、粗利、継続売上、解約、顧客 ROI、空間利用率 | 顧客価値とイトーキ収益を同時に測る          |
| Impact    | 増分 NOPAT、投下資本、ROIC、成長率、顧客維持、資本コスト・信頼  | 事業・案件単位で投資継続／撤退へ反映         |
| Guardrail | 誤回答、権利侵害、同意撤回、インシデント、停止時間、重大苦情        | ゼロ目標だけでなく検知・復旧時間も測定        |

### 8.3 算式の例

- Office3.0 案件 ROIC = (増分売上 × 限界利益率 - AI 運用費 - 追加サポート費 - 税) ÷ (開発投資 + 専用設備 + 運転資本)
- 設計 AI の生産性効果 = (基準提案時間 - 導入後提案時間) × 人件費率 - レビュー増加時間 - モデル利用料
- 顧客 ROI = (削減面積・賃料 + 会議室／座席稼働改善 + 生産性便益 - 導入・運用費) ÷ 導入・運用費
- 知財カバレッジ = 重点差別化機能のうち、特許・意匠・秘密・契約のいずれかで保護設計が完了した割合

便益の二重計上を避け、因果推定が弱い生産性便益はレンジまたは感度分析で示す。Office3.0 売上だけでなく、Office1.0/2.0 の受注・単価を AI が押し上げるクロス効果も別建てで測る。

### 8.4 36 か月ロードマップ



図6 2026-2028年の実装ロードマップ

出所：本レポート作成

| 期間       | 主責任                   | 主要成果物                                              | 出口基準                           |
|----------|-----------------------|----------------------------------------------------|--------------------------------|
| 0-6 か月   | 取締役会・CAIO・知財・DX・法務・IR | 統合方針、RACI、AI／データ／IP 台帳、KPI 辞書、重要ユースケース分類           | 重要案件 100%登録、データ権利責任者 100%      |
| 6-18 か月  | 事業部＋第二線               | ライフサイクル審査、設計 AI／AI AGENTS の対照評価、契約標準、顧客 ROI、事故対応演習 | 審査率 100%、本番 KPI・ガードレール、案件 ROIC |
| 18-36 か月 | 取締役会・内部監査・外部保証者       | ポートフォリオ再配分、独立保証、継続収益モデル、廃止・退出テスト、統合開示              | 継続売上、粗利、解約、ROIC、保証範囲           |

## 9. 次回統合報告書への提言

2026 年 4 月の BUSINESS MODEL は『AI×Design based on PEOPLE』を掲げ、ITOKI OFFICE AI AGENTS については 30 件超の PoC と 2026 年内の順次提供計画が公表されている。次回統合報告書では、これらを知財・人材・データ・ガバナンス・財務成果と接続して開示することが望ましい。以下は公開資料に基づく本レポートの提言である。[S6・S9・S10]

### 9.1 必須の“一枚絵”

経営戦略→無形資産→活動→事業→顧客成果→財務価値→社会価値を一枚で結び、各施策に「実績」「商用」「PoC」「計画」のラベルを付ける。Office 1.0/2.0/3.0 の関係、AI が 1.0/2.0 の生産性も高める横断効果、信頼・ガバナンスを土台として示す。

### 9.2 開示すべき 10 項目

1. AI ポートフォリオ — ユースケース、対象業務、技術区分、PoC／本番、責任者、重要リスク
2. Office3.0 事業 KPI — 売上、継続売上比率、粗利、受注、見積、顧客数、解約、投資、案件 ROIC
3. 顧客価値 — 空間効率、提案時間、従業員体験、生産性の測定方法・限界・顧客 ROI
4. 知財ポートフォリオ — Office 別の出願・登録、重点機能カバレッジ、FTO、共同開発、開放特許成果
5. データ資産 — 主要データ種、権利・同意、品質、保持、仮名化、第三者提供、データオーナー
6. モデルリスク — 精度、幻覚、バイアス、ドリフト、攻撃耐性、人間承認、停止・復旧
7. 取締役会監督 — 審議回数、主要論点、KPI、重大案件、是正例、スキルと教育
8. 人材 — AI ユーザー／専門家／エンジニアの人数、研修、実装、配置、熟練・デザイナーとの協働
9. 投資とリターン — AI・Office3.0・知財の投資区分、費用、増分 NOPAT、感度、撤退基準
10. 保証・課題 — 第三者保証範囲、事故・苦情、未達 KPI、数値修正、次の改善

### 9.3 事実・計画・推論を混ぜない記載例

| ラベル     | 例                                         | 望ましい補足                |
|---------|-------------------------------------------|-----------------------|
| 実績      | Data Trekking 受注は 2025 年 91 件、2024 年 60 件 | 母集団・基準日・売上認識との関係を併記   |
| PoC     | AI AGENTS は 30 件超の PoC を実施                | PoC 成功率・本番移行数・評価基準を併記 |
| 計画      | 2026 年内に順次提供予定                            | 提供済み機能と今後機能を分ける       |
| 外部評価    | 表彰審査で Office3.0 出願比率 4%→24%と評価            | 期間・分母・第三者検証の有無を注記     |
| 会社の因果仮説 | オフィス投資が人的資本と業績を高める                        | 相関・ケース・因果検証のレベルを明示    |

**最大の機会** イトーキは、知財の『件数開示』から、AI・データ・人材を含む『価値創造と統制の証拠開示』へ移る好機にある。未達・リスク・数値修正も含めて透明に示すことが、AI時代の信頼資本になる。

結論

イトーキの挑戦は、知財部門の高度化にとどまらない。家具・空間・データ・AI・人材・顧客関係を一つの価値創造システムに編み直し、Office 3.0 という継続型ビジネスへ移行する企業変革である。特許×意匠、発明文化、経営企画傘下、IR/SR を通じた資本市場情報の経営還流、外部評価は、その土台を形成している。

日経ビジネス電子版が描く 2022 年以降の改革は、経営者規律、予実管理、基幹システム、専門人材、データ型事業を一体で変えるものだった。この全社基盤の上に、Office 3.0、知財ポートフォリオ、AI×Design、CAIO が積み上がる。2026 年会社予想を含む営業利益約 6.2 倍は変革の強い結果指標だが、知財・AI 単独の効果とは評価しない。 [S29]

2026 年の AI AGENTS、OFFICE DEVICES、CAIO、AI×Design based on PEOPLE は、変革を次の段階へ進める。ただし、現在は PoC・計画と商用実績が混在する過渡期である。公開情報上、AI モデル・データ権利・人間承認・取締役会監督・事故 KPI・投資リターンの具体性は十分ではない。

次の競争優位は、AI を早く導入することだけではなく、顧客・従業員から信頼されるデータ取得、デザイナーの暗黙知を活かす人間中心設計、特許・意匠・秘密・契約の重層保護、案件別 ROIC、透明な開示を同時に実装することから生まれる。イトーキはその入口に立っており、戦略の一貫性は高い。今後 2～3 年で『体制の発表』を『運用証拠と財務成果』へ変換できるかが、先進性を持続的企業価値へ変える分水嶺である。

**最終評価** 先進的な戦略統合と開示を実現しているが、AI・データガバナンスと ROIC 検証は発展途上。総合 4.0/5 – “完成形”ではなく、“統合経営へ踏み込んだ先進的な移行局面”。

付録 A 主要 KPI・目標・実績

| 領域        | KPI  | 目標                 | 実績/状況           | 評価        | 根拠    |
|-----------|------|--------------------|-----------------|-----------|-------|
| 全社        | 売上高  | 1,500 億円 (2026 目標) | 1,536 億円 (2025) | 1 年前倒しで超過 | S1・S6 |
| 全社        | 営業利益 | 140 億円 (2026 目標)   | 136 億円 (2025)   | 未達だが近接    | S1・S6 |
| 全社        | ROE  | 15% (2026 目標)      | 17.7% (2025)    | 超過        | S1・S6 |
| Office1/2 | 売上成長 | +10% (2023 比)      | +19%            | 超過        | S6    |

| 領域        | KPI              | 目標          | 実績／状況                                         | 評価                   | 根拠     |
|-----------|------------------|-------------|-----------------------------------------------|----------------------|--------|
| Office1/2 | 営業利益率            | 10%         | 8.9%                                          | 未達                   | S6     |
| Office3   | 売上               | 単年度 30 億円   | 公開実績値未確認                                      | 判定不能                 | S5・S6  |
| Office3   | 累計投資             | 3 年 25 億円   | 2024-25 年 16 億円                               | 進行中                  | S6     |
| Office3   | Data Trekking 受注 | 目標値の最新記載なし  | 91 件（2024 年 60 件）                             | 増加                   | S6     |
| 人的資本      | エンゲージメント         | 85%         | 81.9%                                         | 未達                   | S6     |
| 人的資本      | 女性管理職            | 13%         | 14.3%（2026 年 1 月）                             | 超過                   | S6     |
| 知財        | 保有特許             | 明示目標なし      | 842 件（2024 年末）                                | 量より質・事業接続を要<br>確認    | S1     |
| 知財        | 内装意匠             | 国内 1 位      | 116／118 件                                     | 数値不一致                | S1・S8  |
| 対話        | 投資家・アナリスト<br>対話  | 明示目標なし      | 220 回                                         | 還流プロセスあり             | S1・S19 |
| AI        | AI AGENTS        | 2026 年内順次提供 | 30 件超 PoC                                     | 商用実績未確認              | S9     |
| 全社        | 売上高              | —           | 1,159 億円（2021 実績）<br>→1,675 億円（2026 会社予<br>想） | +44.5%見通し            | S29    |
| 全社        | 営業利益             | —           | 26 億円（2021 実績）<br>→160 億円（2026 会社予<br>想）      | 約 6.2 倍見通し。予想を<br>含む | S29    |

付録 B 公開事実・分析・未確認事項の一覧

| 区分   | 内容                                        | 根拠・注記     |
|------|-------------------------------------------|-----------|
| 公開事実 | 知財機能は経営企画部門傘下                             | S1・S2・S21 |
| 公開事実 | 2024 年末の保有特許 842 件、新規意匠 199 件             | S1        |
| 公開事実 | CAIO が AI 戦略・基盤・ガバナンス・人材を所管               | S10       |
| 公開事実 | AI AGENTS は 30 件超 PoC、2026 年内順次提供予定       | S9        |
| 公開事実 | Data Trekking 受注 91 件、累計 Office3 投資 16 億円 | S6        |
| 公開事実 | 945 人研究でオプトイン、暗号化、仮名 ID 化                 | S17       |
| 公刊記事 | リスク管理統括部からコーポレートガバナンス本部へ組織を強化             | S29（二次資料） |
| 公刊記事 | 後継者候補 4 人の役職名による開示、任意の指名・報酬委員会を設置         | S29（二次資料） |

| 区分   | 内容                                    | 根拠・注記                   |
|------|---------------------------------------|-------------------------|
| 公刊記事 | Office 3.0 でセンサー・働き方・環境データを設計・継続支援へ活用 | S29（二次資料。生成 AI の根拠ではない） |
| 分析   | 競争優位は特許単体でなくデータ・人材・契約・信頼の束            | 本レポート                   |
| 分析   | AI×Design への更新はガバナンス対象を権利からデータ・モデルへ拡張 | 本レポート                   |
| 未確認  | 知財・AI の取締役会審議頻度、専任委員会、重要 KPI          | S7 の公開範囲                |
| 未確認  | 生成 AI モデル台帳、リスク区分、幻覚・バイアス評価、事故 KPI    | S10・S24 の公開範囲           |
| 未確認  | 顧客図面を AI 学習・RAG に使う契約権利の標準            | 公開資料なし                  |
| 未確認  | Office3 単年度売上 30 億円の実績、継続課金比率、粗利      | S6                      |
| 未確認  | 知財実務（特許調査・明細書等）への生成 AI 利用             | 公開資料なし                  |

## 情報源一覧

原則として株式会社イトーキの公式一次資料を使用し、公的機関資料と公刊記事を補助的に参照した。日経ビジネス電子版の記事 [S29] は二次資料として位置付けた。閲覧日は特記のないウェブページについて 2026 年 7 月 15 日。URL はクリック可能である。

[S1] 統合報告書 2025（本編） | 株式会社イトーキ | 2025

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：知財戦略、価値創造、人的資本、IR/SR、ガバナンス

[S2] 統合報告書 2025（特集） | 株式会社イトーキ | 2025

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：知財担当者・経営層による知財戦略対談

[S3] 統合報告書 2024 | 株式会社イトーキ | 2024

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：知財ポートフォリオ、開放特許、Office 1.0/2.0/3.0

[S4] 統合報告書 2023 | 株式会社イトーキ | 2023

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：研究・知財、発明表彰、AI を用いた研究

[S5] 中期経営計画 RISE TO GROWTH 2026 | 株式会社イトーキ | 2024

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：Office3.0 投資・売上目標、資本配分

[S6] BUSINESS MODEL 2026 年 4 月版 | 株式会社イトーキ | 2026-04

[資料を開く（www.itoki.jp）](http://www.itoki.jp)

用途：FY2025 実績、中計進捗、AI×Design based on PEOPLE

[S7] コーポレート・ガバナンス報告書 | 株式会社イトーキ | 2026-03-25

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：取締役会・委員会・リスク管理の公開情報

[S8] 未来につなげる研究・知財 | 株式会社イトーキ | 閲覧日 2026-07-15

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：知財戦略、内装意匠 116 件との記載

[S9] ITOKI OFFICE AI AGENTS を発表 | 株式会社イトーキ | 2026-02-20

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：3 つの AI エージェント、30 件超 PoC、2026 年内提供計画

[S10] CAIO 新設、全社 AI シフトを加速 | 株式会社イトーキ | 2026-07-01

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：AI 戦略・基盤・ガバナンス、人材育成

[S11] 燈との生成 AI によるオフィスデザイン自動生成システム共同開発 | 株式会社イトーキ | 2024-03-13

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：生成 AI、デジタルツイン、約 1 万件のレイアウトデータ

[S12] Data Trekking 提供開始 | 株式会社イトーキ | 2024-02-14

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：オフィスデータの統合分析と継続改善

[S13] ITOKI OFFICE DEVICES プロトタイプ | 株式会社イトーキ | 2026-06-11

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：本社実証、2,700 平方メートル、会議室 5・ソロ席 18、年内提供計画

[S14] Google Cloud とのデータ活用基盤構築 | 株式会社イトーキ | 2023-02-10

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：OFFICE A/Bi PLATFORM、オンライン／オフラインデータ統合

[S15] RF ルーカスとの資本業務提携 | 株式会社イトーキ | 2024-07-02

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：RFID・家具データ、暗号化・仮名 ID の説明

[S16] Reserve Any 関連発表 | 株式会社イトーキ | 2024-10-21

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：空間予約・マッチング、関連 AI サービス構想

[S17] 本社 945 人の行動データ分析・学会発表 | 株式会社イトーキ | 2026-07-03

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：オプトイン、暗号化、仮名化、相関分析、特許出願中

[S18] Smart Maintenance 開発 | 株式会社イトーキ | 2025-11-05

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：機械学習による異常検知・予知保全

[S19] IR・SR 活動 | 株式会社イトーキ | 閲覧日 2026-07-15

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：年間 220 回の対話、経営・取締役会へのフィードバック

[S20] 知財・無形資産ガバナンス表彰 特別賞 | 株式会社イトーキ | 2026-02-06

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：外部評価、Office3.0 特許出願比率 4%→24%との評価コメント

[S21] 知財功労賞 特許庁長官表彰 | 株式会社イトーキ | 2020-06-05

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：意匠戦略、経営企画傘下、休眠特許開放

[S22] WICI ジャパン 統合レポート・アワード | WICI ジャパン | 2024-2025

[資料を開く \(wici-global.com\)](http://wici-global.com)

用途：2024 特別賞、2025 Gold/The Best Gold

[S23] 社外からの評価 | 株式会社イトーキ | 閲覧日 2026-07-15

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：統合報告書・ESG 等の外部評価

[S24] DX 戦略 | 株式会社イトーキ | 閲覧日 2026-07-15

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：DX 人材、Microsoft 365 Copilot、セキュア AI チャット等

[S25] Oracle Fusion Cloud Applications 導入 | Oracle Japan | 2024-10-02

[資料を開く \(www.oracle.com\)](http://www.oracle.com)

用途：経営・業務データ基盤

[S26] ITOKI IR DAY 2024 | 株式会社イトーキ | 2024

[資料を開く \(www.itoki.jp\)](http://www.itoki.jp)

用途：自動生成 AI による初期提案 1 か月→1 時間の目標・デモ、特許出願中

[S27] 投資家が評価する好事例集（プライム市場編） | 株式会社東京証券取引所 | 2025-12-26

[資料を開く \(www.jpx.co.jp\)](http://www.jpx.co.jp)

用途：事例 17：知財戦略と企業価値向上ロジックの外部評価

[S28] 資本コストや株価を意識した経営：課題解決に向けた企業の取り組み事例集 | 株式会社東京証券取引所 | 2025

[資料を開く \(www.jpx.co.jp\)](http://www.jpx.co.jp)

用途：IR 社長直下化、主要投資家 10 社ヒアリング、株主資本コスト 9-10%

[S29] 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 | 田村賢司/日経ビジネス電子版 | 2026-07-14

[資料を開く \(business.nikkei.com\)](http://business.nikkei.com)

用途：統治改革、データ経営、Office 3.0、予実管理、人材登用と業績推移を扱う公開記事

## 調査の限界

- 公開資料調査であり、社内規程、契約、取締役会議事録、モデル評価票、監査証拠を閲覧していない。

- 会社発表の『業界初』『AI』『効果』は、特記がなければ会社説明であり独立検証ではない。
- 2026 年 7 月 15 日以降の発表・統合報告書・サービス提供状況は本レポートの対象外である。
- 法的評価は一般的なガバナンス分析であり、個別案件の法律意見ではない。