

# MEDIUM-TERM MANAGEMENT PLAN FOR ACHIEVING OUR VISION

ビジョン実現に向けた中期経営計画



# 中期経営計画「RISE ITOKI 2023」の振り返り

## 目指す姿

- 1 強靱な体質の「高収益企業」になる
- 2 ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする

## RISE ITOKI 2023の概要

イトーキグループは、低収益性からの脱却を図るとともに、未来へと続く持続的な成長基盤を整えるため、2021年から2023年を体質改善フェーズとして位置づけました。収益体質の作り込みをすべく、「RISE ITOKI 2023」をキャッチフレーズに掲げ、『強靱な体質の「高収益企業」になる』『ポストコロナの「働く環境」づくりをリードする』を目指す姿として設定し、高い価値を創出・提供し続ける企業へと進化することを中期経営計画としました。

## 経営目標と結果

新型コロナウイルス感染症への対応を背景に、「働く環境」が大きな転換期を迎え、オフィス環境、オフィスデザインが人的資本投資として経営者層の経営課題と認識されるなか、新築移転・2次移転・リニューアル案件等の堅調なオフィス需要を獲得することができました。

また、構造改革として7つのプロジェクトを実行し、業績および財務基盤に対して、顕著な成果を出すことができました。

これらの結果、売上高および各段階利益は過去最高を更新するとともに、当初設定中期経営計画の利益目標も大幅に超えることができました。

### 経営目標(連結KPI)

	2022年度 (実績)	2023年度目標 (当初中期経営計画)	2023年度 (実績)
売上高	1,233億円	1,330億円	1,329億円
営業利益	45億円	60億円	85億円
営業利益率	3.7%	4.5%	6.4%
経常利益	41億円	59億円	85億円
ROE	11.1%	7.0%以上	11.3%

## 成果と課題

プロジェクトが始動した2020年以降、取り組み効果が着実に現れ、営業利益および営業利益率は2020年17億円(1.5%)から2023年85億円(6.4%)へ大幅に改良しました。また、ROEも2020年-0.5%から2023年11.3%へ大幅に改良しました。さらに、当プロジェクトを踏まえ、「資本コストや株価を意識した経営の実現」への取り組みを早期に開示し、堅実に取り組むことにより、PBRは1倍を超えることができました。

取り組みテーマ (部門別)	成果	課題
1 営業改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>高付加価値提案による収益力の向上</li> <li>コンサルティングサービスの強化・拡大</li> <li>配送体制の最適化</li> <li>業績評価指標の見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業プロセスにおけるDX推進による顧客コンタクト力強化、新規リード獲得による販売拡大</li> <li>ICT商品×デザイン&amp;ソリューションによるオフィスのDX化の推進等、新たな価値提案の訴求による販売拡大</li> </ul>
2 生産・供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなアセンブル生産拠点であるAPセンターの構築</li> <li>新商品開発におけるサプライチェーンとの関係強化</li> <li>原価低減に資する製造体制の構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産のDX化および自動化推進による製造拠点のスマートファクトリー化</li> <li>さらなる生産効率化の追求と固定費圧縮によるエネルギーコスト上昇への対応</li> <li>物流のDX化およびコストの低減</li> </ul>
3 資産効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>非事業用資産の売却等整理を含む資産の効率化および有効活用の推進</li> <li>政策保有株式の縮減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ全体でのさらなる資産効率化</li> <li>資金効率最適化の推進による資本効率向上への貢献</li> </ul>
4 建材商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方・空間デザインと建材商品と結び付けた提案の推進</li> <li>商品開発の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造原価、リードタイムの適正化</li> <li>マーケットニーズに即した商品改修と新商品開発</li> </ul>
5 商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートオフィス商品の販売強化</li> <li>商品ラインアップの拡充、商品開発力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スマートオフィス商品の拡大に向けた開発力強化</li> <li>プロダクト・コミュニケーション戦略の推進による訴求力拡大</li> <li>データサービスを起点とした商品・ソリューションの開発力強化</li> </ul>
6 人事施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業戦略の実現と自立的なキャリア形成を促す人事制度の検討</li> <li>階層別・選択型・テーマ別・キャリア自律研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の自立的なキャリア形成と今後の事業戦略の実現を支えるための新たな人事評価制度の導入</li> <li>「強み」にフォーカスした自律的人財の育成や「DX人財」の育成をはじめとした人財育成投資の強化</li> </ul>
7 DX	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cloud ERPによる業務およびデータの基盤づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務プロセスにおけるDX</li> <li>データを活用した経営管理の高度化</li> <li>DX人財の育成、およびDX基盤の強化</li> </ul>

# 新中期経営計画 RISE TO GROWTH 2026

## 重点戦略 7Flags

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

### 1 Office1.0 / 2.0領域<sup>※1</sup>

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<sup>※2</sup>

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

※1 Office1.0：プロダクトベースの商品販売事業 / Office2.0：空間ベースの商品ソリューション提供事業

※2 Office3.0：働き方ベースのオフィスDX事業



## 高収益化フェーズ

# 持続的な成長力を高める

## 概要

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

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

当計画は、重点戦略「7Flags」および ESG戦略を掲げ、施策の実現を通じて、2026年に売上高1,500億円、営業利益140億円、ROE15%の達成を目指します。

## 経営目標（連結KPI）

	2024年度	2026年度
売上高	1,375億円	1,500億円
営業利益	100億円	140億円
営業利益率	7%	9%
ROE	13%	15%

→ 「RISE TO GROWTH 2026」の詳細は、Webサイトをご参照ください。

セグメント別目標については、P49以降をご参照ください。

# 新中期経営計画 7Flagsの概要とKPI

			KPI※3	参照ページ	関連するマテリアリティ
Flag 1	<b>Office1.0/2.0領域</b>	<b>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</b>			
	施策1	商品力強化を通じ、体験価値を訴求《Office1.0》	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年売上高2023年比+10%成長</li> <li>営業利益率10%</li> </ul>	⇒ P49、50	
	施策2	空間一体での付加価値提案《Office2.0》			
Flag 2	<b>Office3.0領域</b>	<b>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</b>			
	施策1	新規データサービスの開発《Office3.0》*1	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年単年度売上高30億円</li> <li>3年間の累計投資額25億円(人件費は除く)</li> </ul>	⇒ P31、32	
	施策2	AI企業との協業および資本提携			
Flag 3	<b>専門施設領域</b>	<b>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</b>			
	施策1	専門施設領域の拡大*2	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門施設領域売上高300億円(2023年比+40%成長)</li> <li>営業利益20億円(2023年比+40%成長)</li> <li>2026年開発・エンジニアリング体制の強化+50名以上</li> </ul>	⇒ P51、52	
	施策2	保守ビジネスの確立			
Flag 4	<b>高収益化</b>	<b>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</b>			
	施策1	サプライチェーン最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年製造原価+物流費(連結)2023年比5%削減</li> <li>2026年一人当たり営業利益の増加2023年比+50%</li> <li>3年間の累計社内IT関連投資額(DX)80億円</li> </ul>	⇒ P53、54	
	施策2	業務の「標準化・簡素化・自動化」			
Flag 5	<b>グループシナジー</b>	<b>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</b>			
	施策1	グループ会社への構造改革手法の水平展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年連結グループ会社(イトーキを除く連結グループ会社の単純合算値)営業利益率2023年比2%改善</li> <li>2026年グループ外キャッシュアウト30億円削減</li> </ul>	⇒ P17	
	施策2	グループ会社間での機能連携の促進			
Flag 6	<b>人的資本</b>	<b>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</b>			
	施策	人事制度の変革 Professional × Pay for Performance × Retention	<ul style="list-style-type: none"> <li>2026年従業員エンゲージメント調査結果重要指標「誇り」への肯定回答割合85%</li> <li>2026年女性管理職比率13%</li> </ul>	⇒ P59～71	
Flag 7	<b>財務戦略</b>	<b>中長期的観点から、成長戦略投資・社員還元・株主還元を計画的に実践する</b>			
		3年間合計で基礎CFとその他分配可能資金合計で650-750億円を創出 戦略投資250億円・R&D50億円・設備投資100億円、人的資本投資100億円、株主還元200億円に分配 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応			
E	<b>環境</b>	<b>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</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期環境計画 記載項目(P78参照)</li> </ul>	⇒ P77	
S	<b>社会</b>	<b>自社のビジネスを通じ、社会の人的資本の最大化に貢献</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>休業災害/不休業災害件数</li> <li>イトーキグループでの人権尊重ワークショップ開催件数</li> <li>サプライチェーン調査における人権対応率</li> </ul>	⇒ P87	
G	<b>ガバナンス</b>	<b>連結視点に立ったグループ全体のガバナンスの確立</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クレーム件数/総製品販売数(クレーム率)</li> <li>法令違反件数</li> <li>重大なリスク事案*4の発生件数</li> </ul>	⇒ P92	

※1 2024年2月14日、オフィス内のセンシングデータなどを道標にしながら、アジャイルなオフィス構築とその運用を伴走型で支援する、コンサルティングサービス「Data Trekking(データ・トレッキング)」を開始。コト売りによる付加価値向上と収益のリカーリング化が期待される。

※2 物流向けSAS(シャトル式立体自動倉庫システム)の多品種展開、研究施設向け気流制御新製品投入によるシェア拡大、創薬/医療・半導体製造向け成長分野事業の確立

※3 ESGのKPIは代表的な項目を記載

※4 適時開示事由に該当するようなリスク事案

## 主な価値提供領域とイートキグループの強み

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ートキグループの強み。これを、「Tech×Design based on PEOPLE」と表しています。



Tech×Designの強みを活かし、「働く」の社会課題を解決していく。



**TECH**

- 高いものづくり技術と当社独自の品質基準  
業界唯一の振動試験室保有
- ABWを軸にしたコンサル手法の保有  
日本で唯一の正式メソッド使用契約保持
- 製販一体によるデータ蓄積の基盤  
国内11工場によるモノづくり
- 小型/高速シャトルを支えるメカトロ技術  
中小型サイズ製品の出荷台数No.1※  
※当社調べ
- 特殊扉をはじめとした安心安全の提供  
大型特殊扉のギネス記録保持
- 国内屈指の実績とカスタマイズ対応力  
低温環境下で稼働する冷凍SAS

**DESIGN**

- インハウス/外部協働による商品デザイン力  
年間40万脚のチェア納品
- 空間設計デザイナー160名体制の空間デザイン力  
年間約1万件の提案データ
- ヒューマンタッチな素材開発/CMF※デザイン  
グッドデザイン賞受賞歴多数
- 専門機器から執務まで施設一体でのデザイン  
シャトル台車式自動倉庫システム「システムストリーマーSAS-RJ」
- 利用者の負担軽減をするUXデザイン  
研究施設用設備新ブランド「MAGBIT (マグビット)」
- 美観性と機能性を両立する商品デザイン  
新型展示ケース「Artivista (アルティビスタ)」

Based on PEOPLE

※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

## Office3.0領域 戦略メッセージ



常務執行役員  
商品開発本部長  
長尾 和芳

## 新たな時代の働き方にふさわしいオフィス空間を データに基づき提案する

### オフィスに求められる役割に大きな変化が生じた

2016年に政府が提唱した「働き方改革」により、多様で柔軟な働き方を選択できる社会の実現に向けた取り組みが進んできました。さらに、2020年からはコロナ禍の影響により、その動きは一気に加速しました。デジタルツールの活用が進み、オフィス勤務にこだわらない勤務形態が一般化したことで、オフィスの立ち位置や求められる役割にも大きな変化が生じています。これまで画一的なオフィス提案で済まされてきたものが、生産性や社員のエンゲージメント向上、ウェルビーイングの改善などクライアントの多様化するニーズにフィットした提案が求められるようになってきました。

### 多様化するニーズをデータで検証し、 最適なソリューションを提案できることが強み

当社はこれまで、多様化したニーズに対応するため、働き方をデザインし、各企業のオフィスのありたい姿を空間デザインに落とし込み提案してきました。しかし、変化が激しい時代において、今後はオフィス空間の提案にとどまらず、実際のオフィスの使われ方をデータで可視化することが重要と考えています。そこで、オフィス空間からデータを抽出する仕組みや、それを組み込んだスマートオフィス商品、得られたデータを活用するサービス開発と、AIも含めたクラウド側のプラットフォームの開発を同時に進めてきました。当社では、これらを活用したオフィス運用サポート領域をOffice3.0と定義しています。

ただし、単にデータを収集することやデータを可視化して分析することは、他企業でも可能であり、実際に行っている企業もあります。しかしながら、当社は、オフィスに関連したさまざまなデータを取り込む統合プラットフォーム「ITOKI OFFICE A/B/I」の開発によって、データの多面的な分析を行い、オフィスデザインや働き方コンサルなど専門的な知識を使い、具体的な解決策やアクションプランを提案し、実行の支援までをワンストップ提供することが可能です。

### 収益逡増型のビジネスモデルの確立で、 第2の柱への成長を目指す

2024年2月には、「ITOKI OFFICE A/B/I」を活用したサービスの第一弾「Data Trekking」をリリースしました。これまでのビジネスとの大きな違いは、今までが「作って納めて終わり」だったとすると、これからは「作ってからが本番」のビジネスに変わります。変化の激しい時代だからこそ、データに基づき、お客さまに寄り添いながら継続的に働き方や働く環境のアップデートをし続けるビジネスです。

今後この領域では、お客さまと継続的な関係性を保ちながら、オフィス運用をサポートするサービスのご利用や小規模リニューアルの繰り返しでビジネスの基盤を作る、すなわち、収益逡増型のビジネスモデルを確立したいと考えています。今回の中期経営計画では、売上高30億円を目標にしていますが、これはあくまで通過点であり、次期中期経営計画では、より大きく収益に対する貢献ができる事業の第2第3の柱に育てることが最終的なゴールと考えています。そして、もちろんですが、この継続的なお客さまとの関係性からOffice1.0/2.0領域への新たなビジネス機会の還流へとポジティブな効果の創出にもつなげていきます。

### 人がクリエイティブな仕事に集中するために ふさわしい環境づくりで、生産性向上を実現する

「働き方改革」の出発点となった日本の労働生産性は依然低いままです。加えて、労働人口も減少している状況です。当社は、生産性向上のためには、AIによって業務サポートが可能な部分は代替し、人はよりクリエイティブで創造的な仕事に重点的に時間を割くべきと考えています。クリエイティビティを引き出すためには、やはりそれにふさわしい環境や働き方は重要であり、変化が急速で激しいビジネス環境においてOffice3.0領域の事業は重要性を増す一方と考えています。

➡ DX戦略はWebサイトをご参照ください。

## Office3.0領域 戦略遂行メッセージ

## データを収集、蓄積、分析するプラットフォームを基盤に さまざまなサービスを開発していきます



執行役員  
商品開発本部  
ソリューション開発統括部長  
八木 佳子

### オフィスへの投資効果を 最大化するサービスを上市

イトーキは、今後のビジネスにおいてはオフィスが実際にどのような使われ方をしているか、データで可視化することが重要と考えています。クラウド側にはAIも活用してデータを蓄積・分析する「OFFICE A/BI PLATFORM」を開発すると同時に、オフィス空間からデータを抽出する仕組みやそれを活用するサービス「OFFICE A/BI SERVICE」の開発を進めてきました。具体的には、オフィスがフリーアドレスになったことで社員がどこにいるのかわからないという問題を解決する「Workers Trail」や、

人の行動や状態からオフィス運用において何を改善すべきかを可視化する「パフォーマンストレイル」などをリリースしています。

2024年2月にリリースした「Data Trekking」は、これらのオフィス内のセンシングデータを道標にしながらオフィスの構築と運用を支援するコンサルティングサービスです。このサービスは「ワーカーズトレイル」などを用いて収集したオフィスの利用状況のデータをもとに、働き方や運用ルールも含めてオフィスを構築できるようご支援します。実際にオフィスができた後も、データを継続的に収集し実態を把握することでレイアウトの調整や運用ルールの見直しを可能にします。これらの一連のデータに基づくコンサルティングによって、オフィスの新築・移転・リニューアルの成功確度を高め、投資効果を最大化することができると考えています。

イトーキでは、「Data Trekking」に続き、今後も、「OFFICE A/BI PLATFORM」を基盤としたさまざまなサービス・アプリケーションを展開していきます。当社は、今お伝えのように関連するデータを蓄積し分析する独自のプラットフォームを有し、分析結果に基づきコンサルティングが可能だけでなく、専門性を活かした施策提言から施工までを一気通貫で行えるという優位性があります。これによって、「働き方」や「働く環境」の改善と生産性向上に貢献していきたいと考えています。



商品開発本部  
ソリューション開発統括部  
ビジネス開発部長  
藤田 浩彰

### 先進AI技術をもつ企業との協業で サービス提供を加速化

イトーキでは、「Data Trekking」をはじめとしてさまざまなサービスの開発・上市を進める一方で、先進的なAI技術を持つさまざまな企業をパートナーとした新規ソリューション開発を推進しています。その一環として、2024年3月にAIスタートアップ企業の「燈」（東京都文京区）と生成AI共同開発契約を締結し、オフィスデザインを瞬時にシミュレーションできるアプリケーションの開発を進めています。

この共同開発は、オフィスリニューアルを迅速に進めていくにあたって課題であった、オフィス空間のデザイン案の作成にかかる時間と労力を大幅に低減することを目的としています。BIM※と呼ばれる建築設計に使用される3Dモデリング技術を用いて、オフィス空間をスキャンすると同時にオフィス空間の3Dモデリングを生成し、その場でリニューアル後のオフィスデザインをシミュレーションすることが可能となります。従来は手作業でオフィス内を実測し、それを図面データに起こすなど、1か月以上の時間をかけて行っていたデザイン案の作成がその場でできるようになることで、オフィスリニューアルにかかる全体スケジュールを大幅に短縮することが可能になります。

イトーキでは、AI技術以外にも、IoT、センシング、クラウド、データ分析など、さまざまな領域で先進的な技術を持つスタートアップやアカデミア、大手企業との協業を進めています。当社とは異なる視点や得意分野を持つパートナーとの協業によってイノベーションを促進し、お客様の「働き方」や「働く環境」の変革へとつながるソリューション開発を加速していきます。

※BIM…Building Information Modelingの略称

## 特集1: イトーキの強み

### 「Tech×Design Based on PEOPLE」で デザインの付加価値が認められる 市場を作る

ワークスタイル  
デザインラボ  
永峯 承受

ワークスタイル  
デザインラボ所長  
香山 幸子

ワークスタイル  
デザインラボ  
岡 純平

#### 創業から受け継がれる開拓精神

**香山** イトーキは、1890年に伊藤喜十郎が特許品を販売したことから始まっており、創業時より開拓精神を強く持っていました。そのDNAは130年以上経った今も受け継がれ、私たちが強みと表現する「Tech×Design Based on PEOPLE」のバックボーンになっています。この定義を簡単に説明しますと、「Tech」は、テクノロジー、ロジック、メカニック、品質、メソッドなどこれまで培ってきた企業能力です。「Design」は、製品自体に加え空間設計の機能美の追求を強みとしており、一級建築士を含む空間設計デザイナーが業界最多の160人を超えています。また、中長期成長の源泉は人であるとの認識のもと、プロ人材化を進めており、その人たちが新たな価値を創造していることを「Based on PEOPLE」に込めています。

イトーキは戦後、会社に人が集まり始めたころ、ワークプレイスにある種の箱と見立て、そこに必要なものはなんだろうと考え、木製の家具がメインだった当時、品質が良く長持ちするスチール製家具の大量生産を開始し、近代オフィスの創造に大きく貢献してきました。その後、OA化、デジタル革命を経て、働き方が多様化する中、これからはデータドリブンなアプローチが重要になってくると予測し、湊が提唱する「オフィス3.0」の世界も切り拓いています。私自身オフィスデザイナーとして、データのない時代は自分の中に感覚として正解を持っていましたが、今は働き方の多様化により、需要が複雑化し、データなしで正解を導けなくなっています。まさに開拓精神

を受け継ぎながら、時代とテクノロジーの変化に合わせて、イトーキは強みを進化させています。

**岡** テクノロジーというと、AI・IoTなどを活用し、オフィスワーカーの行動データから創造性や快適性を最適化するデータドリブンな技術がトレンドですが、人間工学や生体力学に基づくエルゴノミクスの技術もベースにある強みです。振り返ると業界初の女性専用「カシコチェア」や、姿勢の変化に追従して自動で腰をサポートする「スピーナチェア」などプロダクト自体がテクノロジーの結集になっています。

さらにそのマインドは空間へと拡がり、各企業ごとの働き方から考える設計・デザインの手法も蓄積されています。1970年代にオフィスプランセンターを発足して以降さらに成長を遂げ、ビジネス運営の重要な戦略的要素の提案として空間設計が強みになっており、オフィスに求められるニーズを時代と共に新たな製品・空間へと創造するカルチャーがイトーキにあると実感しています。

#### ABWによって劇的な進化を遂げた 「Tech×Design」

**香山** 2018年の本社オフィス移転時、ショールームを兼ねた「ITOKI TOKYO XORK」を開設し、そこにオランダのワークスタイル戦略コンサルティング会社ヴェルデホーエンが開発した「ABW (Activity Based Working)」という考え方を取り入れました。働き方を分類する設計手法ということで、これもテクノロジーの一つと位置づけられ、すでにかなりのお客さまに認知されています。

**永峯** XORKは私たちのオフィスでもありますが

➔ 納入事例はWebサイトをご参照ください。

ら、自分たちで実証実験を繰り返しながらデータ取りもしっかり行っています。毎年フロアごとにリニューアルし、一人で没頭するハイフォーカススペース、みんなの創造性を発揮するコラボスペースなど、ABWをベースにそれぞれ目的に応じた働き方になっているかを検証しています。そして、年を重ねるごとにそのデータの解像度も上がっていき、XORKに来ていただいたお客さまに、この体験価値を提供するとともに、私たち自身の体感がお客さまの価値に変換されているところは他社との大きな違いだと思います。

**岡** ABWの手法を取り入れたオフィスを設計する際に、お客さまより「各スペースの席数や会議室はいくつあったらいいですか。」という質問をよく受けますが、より働き方が多様化する時代に経験や感覚値だけの判断では難しくなっており、定量的なデータがあればより働き方に対する確に順応した設計につながります。デザイナーの感性にデータを加えることでプラスしたものを、ABWの考え方に上乗せしたイトーキのプランニングは、非常に優位性があります。

## デザインはコストではなく 価値を生む投資

**永峯** コロナを経て働くことに対する意識が変わり、同時にこれまで機能してきた働く場を見直していこうとする意識の変化があったことによりXORKに経営者の方が多く訪れるようになり、オフィス投資がコストではなく、経営資源や人的資本に影響を与える重要な要素の一部だと認識されるようになってきたことを最近、強く感じます。

経営者のみなさんが社員のエンゲージメントの重要さに気づき始めたのだと思います。

**香山** コロナ禍前に比べオフィス出社人口は減りましたが、オフィスにかかる坪単価は著しく上がっています。ただ、その部分は機能はもちろんデザインが占める割合が上がってきた印象で、創造性とか高揚感とか何かそういう感性をデザインの方で高めることに、投資をしようという機会が増えていると考えています。

**永峯** その意味では、最近オフィス提案のコンペでも、ビジョンに向けて社員を突き動かすような空間デザインの提案が求められるようになってきていると実感しています。表層的にデザインを綺麗にするといった話ではなく、お客さまの会社のビジョンから深く掘り下げ、多角的に動向をとらえながら設計することが求められています。

**岡** リクルーティングしかり、オフィスは自社のビジョンやブランディングを発信する場へ変化しているからこそ、経営資源に位置づけられるようになってきたという印象です。

**香山** デザインが付加価値として認められているということですね。

## 個の力を発揮しやすい環境

**香山** 確かにデザインはイトーキの大きな強みの部分ですが、それは地道な努力と個の力を引き出す仕組みの上に成り立っています。イトーキはデザイナーを増員し、コンペに力を入れ、100ページにも及ぶ提案書を毎月50件以上作成しています。そして、その中から毎月30件ほどの提案資料に上位職位者全員が目を通し、厳正な評

価を行い、評価点をつけ、デザイナー個々の成長と組織の力のアップデートにつなげています。

**岡** 膨大なアウトプットの中で、上位職位者の評価点が高く、お客さまにヒットした提案書は、「Edge Links」という社内企画をしており、そこから次のデザインのヒントを得たり、それらを題材にして勉強会を開くなどデザイナー同士で学び合う連携も活発化しています。

**永峯** 互いに強みをスパイラルアップしていく仕組みによって、私たちの提供価値をお客さまにしっかり訴求できるようになっていることが、コンペ勝率が高まっている理由のひとつではないでしょうか。私は入社7年目ですが、切磋琢磨しながら常に知見やトレンドをインプットできる環境は非常にありがたいですし、年齢に関係なくスポットが当たり、若手が成長しやすい仕組みになってきているのではないかと思います。

**岡** デザイナーの個性もそれぞれある中で、そうした個の力を発揮しやすい環境がイトーキらしいところですね。特に、若手はテクノロジーとの親和性が高いと感じます。また、ある世代を境にして、考えるプロセスも資料の作り方も違って、そういう世代と経験豊富な社員が互いに連携できるかで、一気にアウトプットの質も変わってきます。さらに、ウェブサイトや新聞広告で、デザイナー自身が前面に出て個を表現する機会もあり、全員のモチベーションも上がっているように思います。

## さらに感性を磨き新たな市場を作る

**香山** 今回のXORKのリニューアルは、オフィス

に入った瞬間、「居心地いいね」と思ってもらえるデザインを意識した結果、訪問される方の評価がぐっと上がりました。実は背後でさまざまなデータに裏付けされ計算された設計でありながら直観的にいいなと感じるデザインが重要なんです。

**岡** 感性を高めるインプットの間として、イトーキでは海外視察の機会も用意されています。ただし、感性というのはインプットだけで磨かれるものではなくて、上位職位者評価を含めアウトプットの間がないとだめなんです。インプットとアウトプットの繰り返しによって、気づかないうちに感性は磨かれています。

**永峯** 他にもデザイン力を磨く機会として、毎月、さまざまな業界のトップランナーのデザイナーをお呼びし、みんなでディスカッションする「Dialogue」というクロストークイベントも社内外のクリエイター向けに開催しています。

**香山** そのイベントでは「オフィスとは」ではなく、「カフェで仕事に没頭している人も増えたね。働く場所がオフィスからどんどん広がっているね」、そんな議論がなされており、デザイナーの視野を広げることに非常に役立っています。一方、私たちのワークスタイルデザインラボでは、テクノロジーの進化や社会の変化を踏まえ、センターオフィスはどう変わり、ローカルオフィスの働き方はどうなるか、そういった研究もしています。私たちは開拓精神を受け継ぎ、既成概念にとらわれない感性を磨きながら、デザインの付加価値がより一層認められる革新的な市場を作りたいと考えています。

## 特集2：ちえくり改善

### 現場力の源泉、ちえくり改善

自分で考えだして自分でつくる。自分たちの困りごとを自分たちで改善していく。そんなローコストで人にやさしい改善活動、それが「ちえくり」です。イトーキの現場では、この「ちえくり」が日常的に行われ、これが現場力の源泉になっています。

生産戦略はP53をご参照ください。



### ちえくり改善とは

「ちえくり改善」とは、なるべくお金をかけないで知恵を出し合い、創造性に優れた楽しい作業改善のことで、イトーキの現場では日常的に行われています。一般的には「からくり改善」と言われ、「からくり人形」のように、歯車やてこの原理を用いて少ない力で大きな効果を目指すという着想から来ています。

イトーキ独自の「ちえくり改善」の歴史は古く、現場オペレーターの改善力向上を目的とするコンセプトを打ち出し、全社的な推進活動として開始したのは1994年です。その発祥の地となった工場では、「からくり」が「空くり」にならないように、知恵をくりだし「ちえくり」に”

### コンセプト

- 知恵を出し合い
- できるだけ新たな動力を使わず
- 楽に仕事ができるようにする

と書かれた大きな看板を設置していました。さらにそこには、知恵を出し合い、新たな動力を使わず、楽に仕事ができる改善をオペレーター自身のことにとどめず、会社業績に寄与する「スーパーちえくり改善」へと昇華することの重要性も謳われています。

### ちえくり改善の狙い

イトーキの現場では、「ムリ・ムダ・ムラ」を5現主義（現場・現物・現象・原理・原則）で徹底解析し、知恵と工夫により、ローコストで人にやさしく生産性の高いラインづくりを推進しています。これによって、コスト低減への貢献とオペレーターの改善力向上を図り、同時にモノづくりの楽しみが理解できる工場づくりを目指しています。現場において、シンプルかつ日常業務の効率化に直結するアイデアを出し続けることは、モノづくりの原点である「楽しむ」ことにもつながります。さらに、仲間と一緒に取り組むことで、コミュニケーションも活性化します。

また、「ちえくり改善」は標準のアップデートとも言えます。目の前の作業の「標準」が未来永劫そうであるべきか、毎日の仕事で困りごとと隣り合わせになっていないか、そんな疑問を持ちながら仕事に向き合っていると、いろいろなアイデアが生まれてきます。

決められたことを決められたとおりに実行するのも大事ですが、自分で考えて自分の悩みを改善できた時の愉しさはひとしおであり、「ちえくり改善」の推進は、オペレーターの改善力向上やコスト低減への貢献に加え、モノづくりを愉しめる空気感も醸成しています。

## ちえくり改善大会に22作品がエントリー

イトーキは、「ちえくり改善」を通じてモノづくりの愉しさを現場の社員に体感してほしいと考え、活動をさらに盛り上げるべく取り組みを強化しています。その一環として、モノづくりの改善活動にスポットライトを当て、製造現場のモチベーションアップを目的として「2023年ちえくり改善大会」を開催しました。

今回は、滋賀工場から17作品、京都工場から2作品、関東工場から3作品の合計22作品がエントリーしました。時間や材料に限りがある状況で、より生産性の高い工場づくりに貢献する素晴らしい作品が出揃い、優秀作品として7作品を選出し、その後、オンライン投票を行いました。その際、湊から「問題点をどう解決するか」という点はもちろん、そもそもそれが問題点であると発見するセンスにも感動しました」というコメントが寄せられました。



## 全社員の投票で最優秀作品を決定

今回の総投票数は761票に達し、金賞(213票)に滋賀工場の社員の「魔法のじゅうたん」

が、銀賞(167票)に京都工場の社員の「ハンガーキャッチャー」が、銅賞(111票)に関東工場の社員の「楽楽清掃」が入賞し、それぞれに褒賞金が授与されました。

受賞した3名のコメントのポイントは以下です。

- 職場の困りごとを改善する良い機会でした。困り事があっても普段の業務と並行しての改善は大変で、やりにくいことが当たり前になりがちですが、この大会に向けて頑張ろうと思えました。
  - より良い職場環境で働けるようにする改善だと思います。日々の作業をいかに簡単に効率良く行えるかで、現場の雰囲気が良い方向に変わっていきます。
  - 現場の仲間と一つの目標に向かって楽しみながら問題や課題を解決する、それがこの改善活動の素晴らしさだと思います。
- 今回は、三拠点から各一作品が入賞しました。他の作品も本当に素晴らしく、まさにTech×Design based on PEOPLEの体現により、イトーキの企業価値は支えられています。

## 最優秀作品

投票結果(投票総数761票)

- 金賞(213票):『魔法のじゅうたん』
- 銀賞(167票):『ハンガーキャッチャー』
- 銅賞(111票):『楽楽清掃』

## 受賞した3名のコメント



金賞  
『魔法のじゅうたん』  
代表者：中井 杏奈  
滋賀工場 滋賀第二製造部

## 受賞のよろこび

とてもとてもうれしいです!改善中はうまくいかない事も多く、完全に行き詰ってしまうこともありましたが、このような評価を頂けて、一生懸命頑張ってきた!と思いました。今回の結果を聞いて、周りの方々が一緒になって喜んでくださり、とても嬉しい気持ちになりました。

## ご自身にとってちえくりとは

職場の困りごとを改善する良い機会でした。困り事があっても、普段の業務と並行しての改善は大変で、やりにくいことが当たり前になりがちですが、ちえくり大会に向けて頑張ろう!と思えた部分もありました。また、私は現在の職場での経験が浅いので、今回の改善を通して自職場の事をたくさん知る事が出来ました!



銀賞  
『ハンガーキャッチャー』  
代表者：古瀬 祐介  
京都工場 京都製造部

## 受賞のよろこび

このたびは皆さまの沢山のご投票により、ちえくり改善大会2023の銀賞を頂くことになり、誠に光栄に思います。みんなで意見を出し合いブラッシュアップした結果が銀賞に繋がったと思います。次回は金賞を頂けるように京都製造部全員で頑張ります!

## ご自身にとってちえくりとは

私にとってちえくりとは、現場の雰囲気を良くするためのことだと思っています。日々の作業を如何に簡単に効率良く行えるかで、現場の雰囲気が良い方向に変わっていくと考えております。より良い職場環境で働くために、京都製造部は日々ちえくり力を鍛えています。



銅賞  
『楽楽清掃』  
代表者：中村 逸  
関東工場 千葉製造部

## 受賞のよろこび

上位職位者や先輩、後輩など周囲の方々に協力してもらい作り上げた「ちえくり」が、こうして評価されたこと、それが何よりも嬉しいです。今回は銅賞でしたので、来年は金賞を目指して頑張りたいと思います。

## ご自身にとってちえくりとは

現場の皆とあだこうだ言いながら、一つの目標に向かって楽しみながら問題や課題を解決する。それがちえくり改善の素晴らしさだと思います。今回は入賞できましたが、仮に入賞できなかったとしても、ちえくりに参加した経験や皆とちえくりを作り上げた過程は、今後の自分の糧になると思います。

## 特集3：女性活躍推進、グローバル人材育成

女性活躍推進

### 女性社員の力を イトーキの新たな成長力に



イトーキは2022年3月に、女性社員に活躍を促す「気づき」と「交流」の場を作り、リーダーシップを発揮できるよう知識やスキル習得をバックアップするコミュニティ「SPLi(サプリ)」をスタートさせました。現在、支店や工場、グループ会社を含め約150名の女性社員が自ら手を挙げて参加しています。

営業本部  
営業業務統括部  
清水 美妃

営業本部  
法人営業統括部  
山本 和子

商品開発本部  
プロダクト開発統括部  
菊池 有紗

生産本部  
技術開発室  
坂田 幸

#### SPLiに参加した理由

**坂田** 私は生産本部で、コーヒーの豆粕など自然由来の素材を使って家具を作る技術開発に挑戦しています。もともとみんなで作って何かをするのが好きな性格でしたが、今の部署に来るまで工場ではチェアの開発・設計をしており、あまり社内交流を広げる機会がなく、サークルに入る感覚で参加しました。

**菊池** 私は商品開発本部のプロダクト開発統括部に所属しており、家具の色や素材を含めた製品のデザインを担当しています。経験者採用なので、私も社内交流の場を求めているのと、新しい学びの機会も期待したのが参加の理由です。

**清水** 私はセールスバックオフィス推進部に所属し、仙台支店で受注後の手配や納期調整など営業のサポート業務をしています。私も全国のさまざまな部署の方との交流を通じて、自分の視野を広げたいとの思いから参加しました。

**山本** 私は法人営業統括部に所属しています。入社当時、私のように営業職を志望する女性は少数でしたが、時代も変わり、イトーキでも第一線で活躍する女性が増えました。その反面、キャリア形成に悩んでいる女性も多いはずなので、社歴の長い私であれば何かお役に立てるのではと思って参加しました。

#### SPLiに参加して感じるメリット

**坂田** SPLiはとても温かく、みんなが応援団のようで、いろんなことにチャレンジしたくなる雰囲気の中で、ためになるイベントや研修に参加でき、同時に一歩踏み出す勇気を与えてくれる場所です。私自身、SPLiのメンバーになってから行動がポジティブに変わり、とてもプラスになっています。

**菊池** SPLiのイベントや研修は、自分の思考を深めるのに有益なものや女性にとって興味深いものばかりです。例えば、SPLiのコミュニケーション研修は、何でも言いやすいうえ、向上心旺盛な管理職手前の人が多く、プラス思考のパワーをすごくもらえました。

**清水** やはり、いろいろな方にお目にかかり、人脈が広がるのが大きいですね。また、イベントや研修を自ら企画する機会もあり、自分がどこまで何をできるのか試せる場にもなっています。実際にイベントを企画しましたが、主体的な行動が求められる、いろいろなことに目が行くようになり、自分の成長も感じられました。

**山本** SPLiは新たな刺激や気づきを得られる場になっています。例えば、メンター・メンティー制度をオンラインミーティングで実践するプログラムに参加しましたが、普段の管理職の目線では気づかないことを教えられることが多かったですし、若い人たちが素直に悩みなどを打ち明けてくれるので、とても勉強になりました。

また、ランチの時間帯にオンラインで、それぞれの仕事をリレー形式により紹介するコーナーがあるのですが、たくさんの女性が前向きに頑張っている姿を見て、とても刺激を受けています。

#### SPLiへの期待

**坂田** SPLiは、女性のチャレンジやリーダーシップの発揮を促す狙いがありますので、それを女性目線で後押しする場になっていくことを期待しています。

**菊池** 女性メンバー同士で互いに高め合ったり、いろんな人に会うことで元気になれる場であってほしいと思います。

**清水** イトーキでは女性社員が増えています。部長以上の管理職比率はまだ低い状況です。日本の文化的背景も影響しているのかもしれませんが、男女関係なく会社に貢献して評価されるように、SPLiは女性社員のチャレンジ意欲を引き出す場になっていくのかなと思います。

**山本** 女性活躍というより、男女の区別なく挑戦の機会を得られるよう公平性を追求する場であって、それに対して、意欲的な女性が集まって高め合ったり、女性みんな元気に頑張れるように支援する場になってほしいなと思います。

「女性管理職比率13%に向けて」はP65をご参照ください。

API  
グローバル  
コミュニティ国境を越えて、  
多様な個がつながり、  
新たなアイデアを会社にもたらす

イトーキは社員の自主性尊重をベースに、社員のグローバル人財育成を促進するためのコミュニティ「API(アピ)」を発足させています。今回は4名のリーダーがコミュニティの活動について語りました。

企画本部  
経営企画統括部  
内田 公一

生産本部  
関東工場  
西田 未有

営業本部  
パートナー事業統括部  
三浦 由香

営業本部  
営業業務統括部  
佐藤 巴奈

## APIっていったい何？

—国境を越えて、お互いがサポートし、  
新たな可能性を追求

**佐藤** APIは自主性を尊重したグローバル人財育成促進のコミュニティで、国籍、雇用形態、部署などを問わず、イトーキの社員であれば誰でも入れる仕組みです。1年間の活動を通じて、知らなかった部署や業務に関して、お互いサポートし合って何かが生まれたりすることができています。

**三浦** APIの名前の由来はシンガポールの現地語であるマレー語の火からきています。火はお互いが少しずつ大きくなったり、強くなって輝いていったりということを想起させます。このコミュニティのコンセプトは、Getting to know each otherとReal diversityとExpand the possibilitiesであり、まさにAPIはふさわしいネーミングだと考えています。



## APIでの気づき

—言葉だけでなく、カルチャーや考え方の違いを  
知ることによって理解を促進

**佐藤** 私がAPIに参加したのは、業務には慣れた一方で、将来に対して迷いがあった時期でした。実際参加してみると、会社との関わり方・見方に変化が生じ、それまで受け身だったのが、積極的に会社の情報を見る機会が増えた結果、自分の業務以外でも学べるが増え、吸収できるようになりました。

**内田** 参加者が想像以上に多いことや、海外勤務を一つの選択肢として見ていたり、興味をもっていることに正直驚きました。さらに、異文化では言葉がフィーチャーされがちですが、それ以上にカルチャーや考え方というものの違いを理解することが大切だと気づくことができました。

**西田** 私も100名近くの方が参加していたことに驚きました。こういうコミュニティは何かきっかけがないと参加は難しいと思っていましたが、実際に参加してみると皆さんと同じような新たな機会を得ることができました。私はコーポレートコミュニケーション統括部長の川島さんに勧められて参加しましたが、同じように背中を押された人もいないのではないかと思います。その方たちも私と同じように参加してよかったと感じているのではないのでしょうか。

## APIの成果と未来

—世界中で、一つのイトーキグループであることを  
実感できる未来へ

**内田** APIの第一歩として、こういうチャンスがあることを社員のみなさんに知らせることができたのは非常に良かったと思います。今は、シンガポールのTARKUS(ターカス)と、コミュニケーションをとっています。今後は、それ以外の国にも広げ、よりフラットに自主的にコミュニケーションがとれるようにしたいと考えています。

**西田** 私もそう思います。世界にあるイトーキグループ全部が「一つのグループ」という意識が会社全体に浸透すればよいなと期待しています。

**三浦** 実際にグローバルな交流が生まれるだけでなく、社員それぞれのマインドにも変化が起きるのが大きなメリットではないでしょうか。昨年の活動を通じ、いろんな方の知見だとか、新しい見方だとかを学び合うことで、非常に得るものがありました。このように、APIに参加することで、点と点が繋がって、何かできるかもしれないと可能性を感じるというのは、ほかの参加メンバーも同じ想いだと思います。そういうことを実感するためにも、APIはより活発になってほしいと思います。

「海外戦略」はP56をご参照ください。

## 長期の方向性

### 5つのテーマを ひとつのビジョンに。 オフィスづくりと オフィス家具づくりの 未来をつくる



執行役員  
中央研究所 所長  
清水 俊也



中央研究所  
上級研究員  
二之湯 弘章

#### 10年先を見越して

**清水** イトーキの生業は「オフィスづくり」と「オフィス家具づくり」だと思います。オフィスづくりもオフィス家具づくりも基本的には既存の技術を組み合わせて成立する応用分野なので、中央研究所では、今後の基礎技術の進展を睨んでイトーキの選択肢を探求していくことを旨としています。時間軸としては10年を見越すことにし、バックキャストしてなすべきことを考えていきます。メンバーは主要な各部門からひとりずつ集めて、少人数ながらも網羅的な議論が行えるようにし、中央研究所＝セントラル・ラボと呼ぶにふさわしい編成を行いました。

**二之湯** オフィス家具は、今やかなりの成熟分野ですので、これまでの延長線で進化を目指しても突出したアイデアが生まれにくいと感じます。目先の開発競争から一歩離れ、「こういう選択肢もあるんじゃないか」という発想が必要だと感じます。もちろん他の選択肢も存在するので、私たちがこの選択をしたらこういう世界が生まれるのでは、つまり、私たち独自の世界線はこうだ、ということを持ち立てたいと思って取り組んでいます。

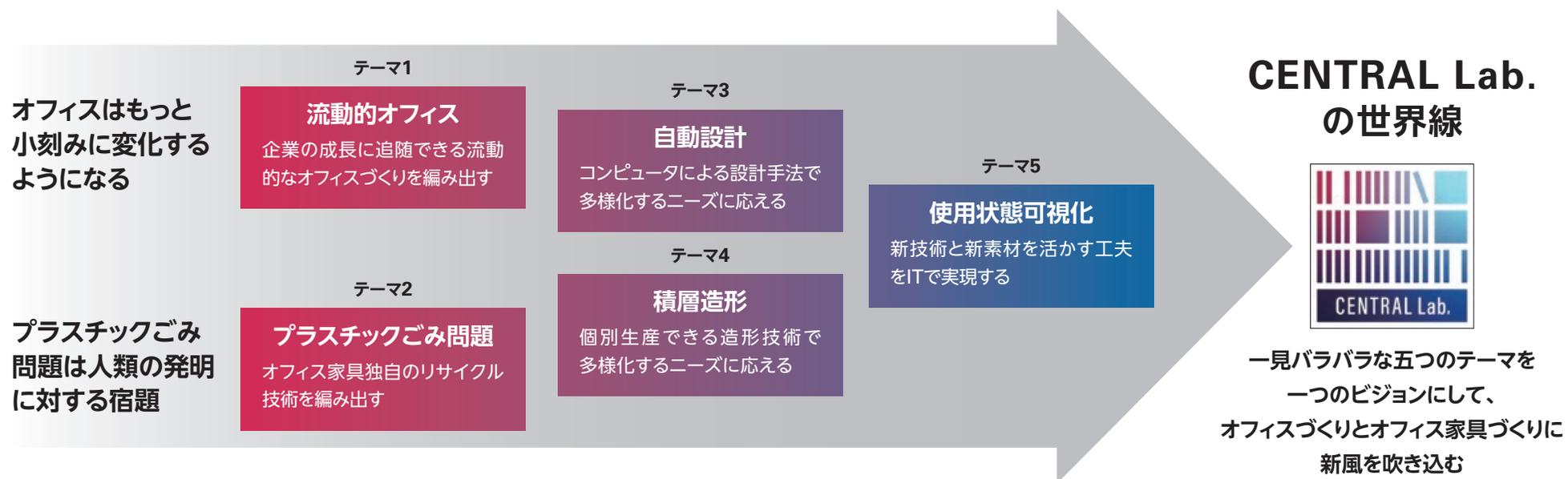
#### 一見バラバラな5つのテーマがひとつになる

**清水** 現在、中央研究所では5つのテーマに取り組んでいます。まず一つ目は、「流動的オフィス」です。日本では2010年代の後半から、オフィスがカジュアル化してオシャレなオフィスが目立つようになりました。この源流は、米国西海岸のスタートアップ文化であると思われます。そこで働く人々の多くは若く優秀なエンジニアで、スーツやネクタイを身につける人はなく、ジーンズとTシャツが普通になりました。仕事を取り巻く環境もデスクトップパソコンはノートパソコンやタブレットに代わり、書類はクラウド化されて書類キャビネットのない広い空間になっていきました。広くなった分ソファやスタイリッシュな家

具が置かれ、リラックスした様子で仕事をするようになっていきます。そして、これらのスタートアップ企業は、短期間に成長してドンドン大きくなり、その都度オフィスを拡大していきます。引っ越しにともなって立地もインテリアもアップグレードしていきます。そうしないと優秀な社員をキープすることができなくなったからです。結果的に、オフィスが企業の成長にとって重要な投資であることが浸透し、経営者は真剣にオフィスのことを考えるようになりました。しかし、成長を伴っているとはいえ、度重なる引っ越しは経営にとっては負担になります。「流動的オフィス」はこの経営者のジレンマに答えるオフィスづくりの手法を編み出そうというテーマです。

**二之湯** これまでは、現状とあるべき姿を比較したAs-Is/To-Beの提案でオフィスづくりを主導してきましたが、流動的なオフィスになると前提も変わってきます。今でも大半の日本のオフィスは島型対向式が多く、組織の姿を現したものになっています。カジュアル化の流れはこれに風穴を開け、働き方の変化とも相まってオフィスの重要性を増していった側面があります。固定的、膠着的であったオフィスにもっと流動性を与えることで、そこで働く人々の生産性向上にも寄与したいと考えています。

**清水** 二つ目のテーマは「プラスチックごみ問題」です。プラスチックは発明されてから約100年間改良され続け、今やあらゆる産業になくはならない優秀な素材になっています。イトーキもこの恩恵を受けており、かつては「スチール家具」と呼ばれたオフィス家具に美しい局面の意匠と優れた強度を付加することができました。しかし、プラスチックには生分解できないという深刻な問題があります。プラスチックごみ問題は今や全人類的な課題であり、オフィス家具もこの問題に向き合わねばならないと考えています。



**二之湯** オフィスづくりに話を戻すと、カジュアル化したオフィスには千差万別の家具が配置され、これまでのような画一的で定番のオフィス家具が占める割合が減っていきます。顧客ニーズはさらに多様化していくのです。これまでプラスチックの射出成形技術を使って画一的な製品を製造してきたオフィス家具メーカーにとっては、このニーズの多様化は克服すべき課題です。そこで私たちが取り組むのは、三つ目のテーマ「自動設計」と四つ目のテーマ「積層造形」です。コンピュータを駆使してデザインする設計手法と、個別に生産が可能になる積層造形の技術を習得することで、ニーズの多様化に対応することを研究します。これにプラスチックのリサイクル技術を掛け合わせて新たなモノづくりに挑戦すべきだと考えています。

**清水** もちろん、現在のこれらの技術を使った製品は、現行のオ

フィス家具をすぐに代替することはできません。強度やコストなど課題山積です。長い期間を経て丈夫で長持ちを極めてきたオフィス家具に適用することは簡単ではないでしょう。新技術と新素材はそのまま使えるものではなく、ひと工夫加えてこそ活用できるものだと考えています。これを五つ目のテーマである「使用状態可視化」で探求しようとしています。安全な使い方ができるように可視化され、リサイクルも促すことができるような仕組みを施すことで新技術と新素材を活かすことができないだろうか、という観点です。

### セントラル・ラボの世界線

**清水** 五つのテーマはそれぞれが異なる分野にバラバラに存在しています。これらをイトーキ流にオフィスづくりとオフィス

家具づくりの分野に応用することができれば、新しいものが生み出せるのではないのでしょうか。現時点ではどれも完全なものではなく、特に技術分野は今後の技術革新を織り込まなければ成立しないものも多いのですが、完成してからどうやって使おうか考えていたのでは時間がかかってしまいます。仮説を重ねたり組み合わせたりしながら選択肢を絞りこみ、最後は思い切ってひとつのビジョンを選択していくと世界が広がると考えています。これをセントラル・ラボの世界線と呼んでいます。遠くない将来にこの世界線を具体化した新ブランド・新サービスを生み出すことができれば私たちの探究が実を結ぶことになると思っています。

※セントラル・ラボは中央研究所の仮称