



オフィス家具業界の次世代戦略： ハイブリッドワーク時代の「体験」デザイン

脱・モノ売り、WaaSへの転換、そしてサーキュラーエコノミーの実装

01

WaaSへの転換

売り切り型から、コンサル・IoTデータ・サブスクを統合したリカーリング収益モデルへ。

02

D2C & ホームオフィス

法人品質を個人へ。CAGR 8.8%で成長する高付加価値ホーム市場をOMO戦略で獲得。

03

AI/IoTの実装

データサイエンティストとUXデザイナーを獲得し、データドリブな空間最適化を実現。

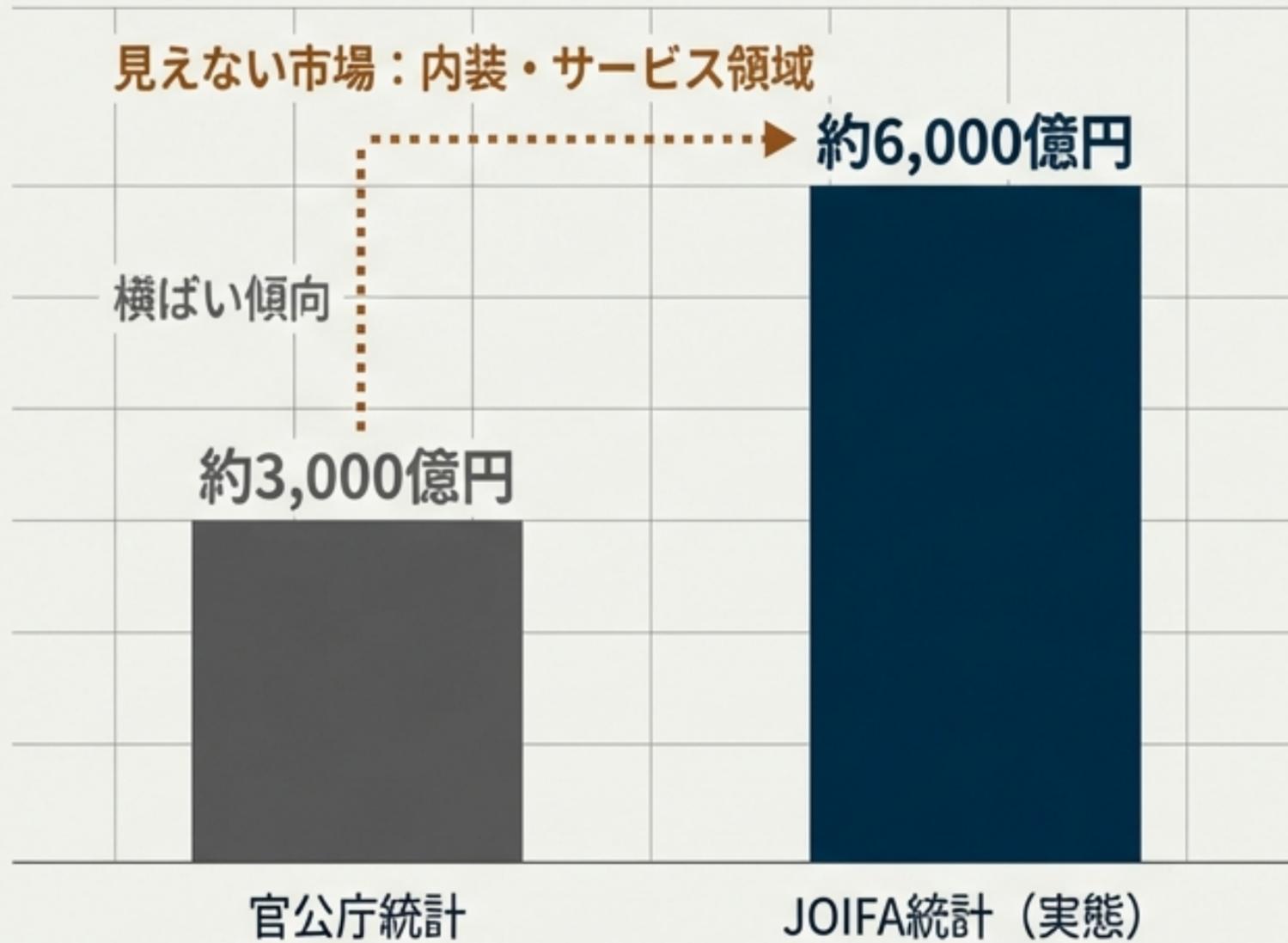
04

サーキュラーエコノミー

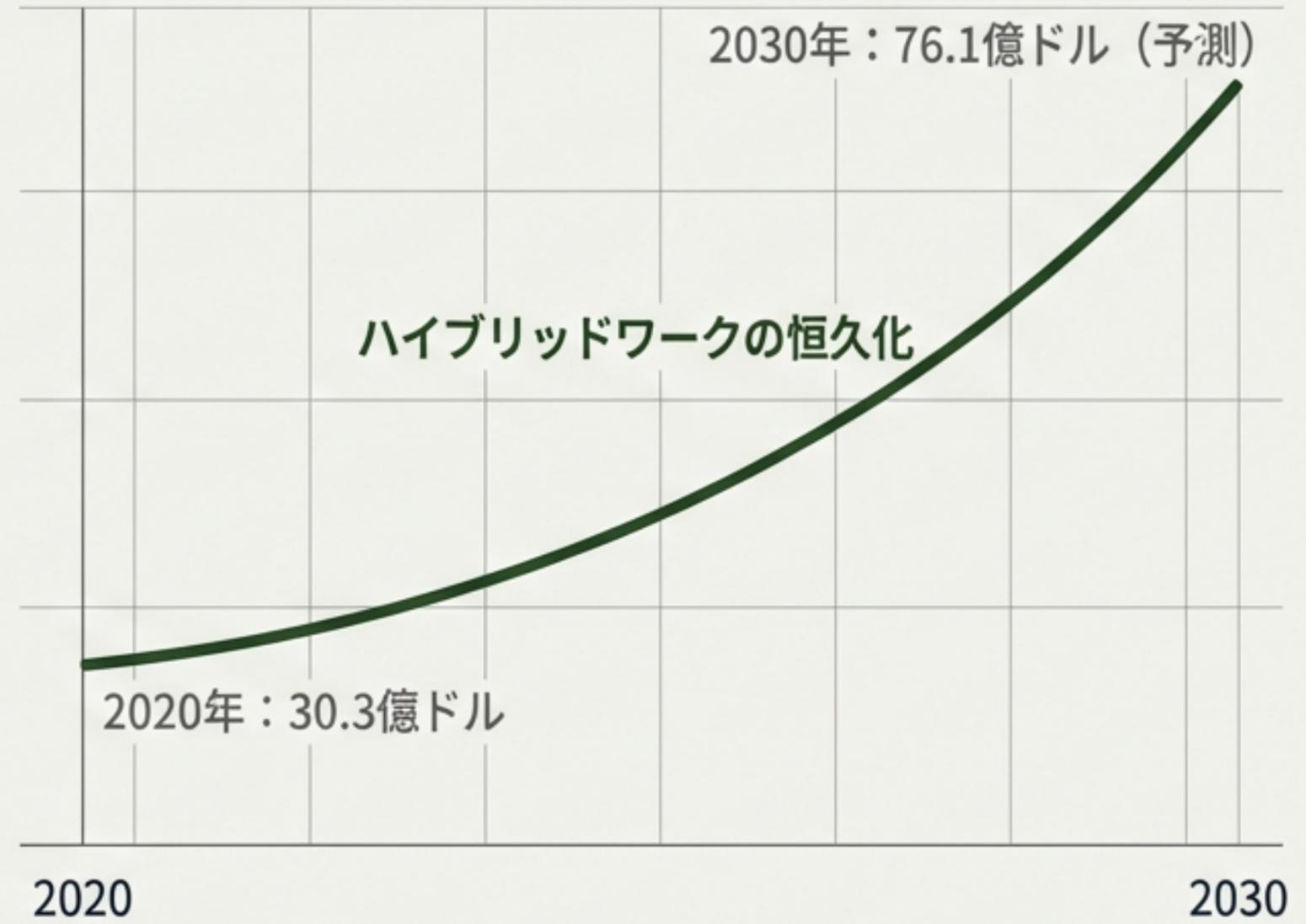
回収・再生・再販のエコシステムを構築し、サステナビリティを新たな収益源に変える。

市場は停滞していない—定義が変わっただけである

国内オフィス家具市場規模の乖離（単位：億円）



世界のホームオフィス家具市場（CAGR 8.8%）



Insight: メーカーが「ハードウェア」の定義に固執する間に、市場は「サービス・空間構築」を含めて倍増している。

変革を迫る6つの外部圧力：脅威と機会の同時進行

[Politics]

働き方改革とBIFMA基準



テレワーク推進政策と、国際品質基準 (BIFMA) の要求水準向上。

[Economy - Opportunity]

質への逃避 (Flight to Quality)



人材獲得のため、企業は賃料が高くてもAグレードオフィスへ投資。

[Society - KEY DRIVER]

価値観の激変



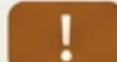
「収容する箱」から「文化の醸成場」へ。ウェルビーイングが主要KPI化。

[Economy - Threat] 

2024年物流問題とインフレ



ドライバー不足による物流コスト増と、原材料価格の高騰。

[Technology] 

AIとIoTの波



生成AIによるレイアウト自動化と、センサーによる空間データの可視化。

[Environment] 

Scope 3の義務化



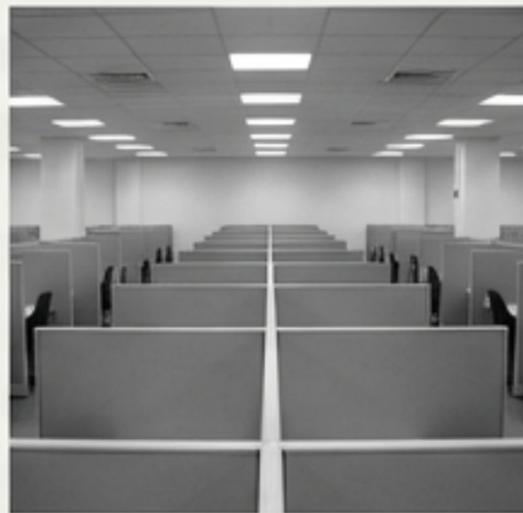
サーキュラーエコノミーは選択肢ではなく、取引条件としての必須事項へ。

顧客が買っているのは「家具」ではなく「組織文化」である

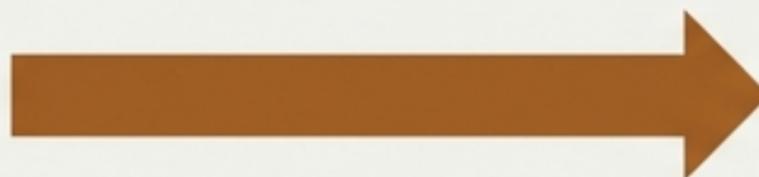
ニーズの質的転換

Before: 効率と管理

- 人員収容力の最大化
- コスト削減
- 画一的な管理



意思決定者は総務からHR・経営層へ



After: 革新と共感

- コラボレーション誘発
- ウェルビーイング
- 人材の定着 (Retention)

セグメント別 KBF (重要購買決定要因)

IT/Tech企業	イノベーション・俊敏性	ABW導入、可変性の高いモジュール家具
金融・コンサル	信頼・セキュリティ	重厚感のあるデザイン、個室ブース
製造業	安全・耐久性	工場・ラボ併設の機能性重視
ホームオフィス	省スペース・インテリア調和	居住空間に馴染むデザイン

収益構造の危機：「アンバンドリング」が進む業界

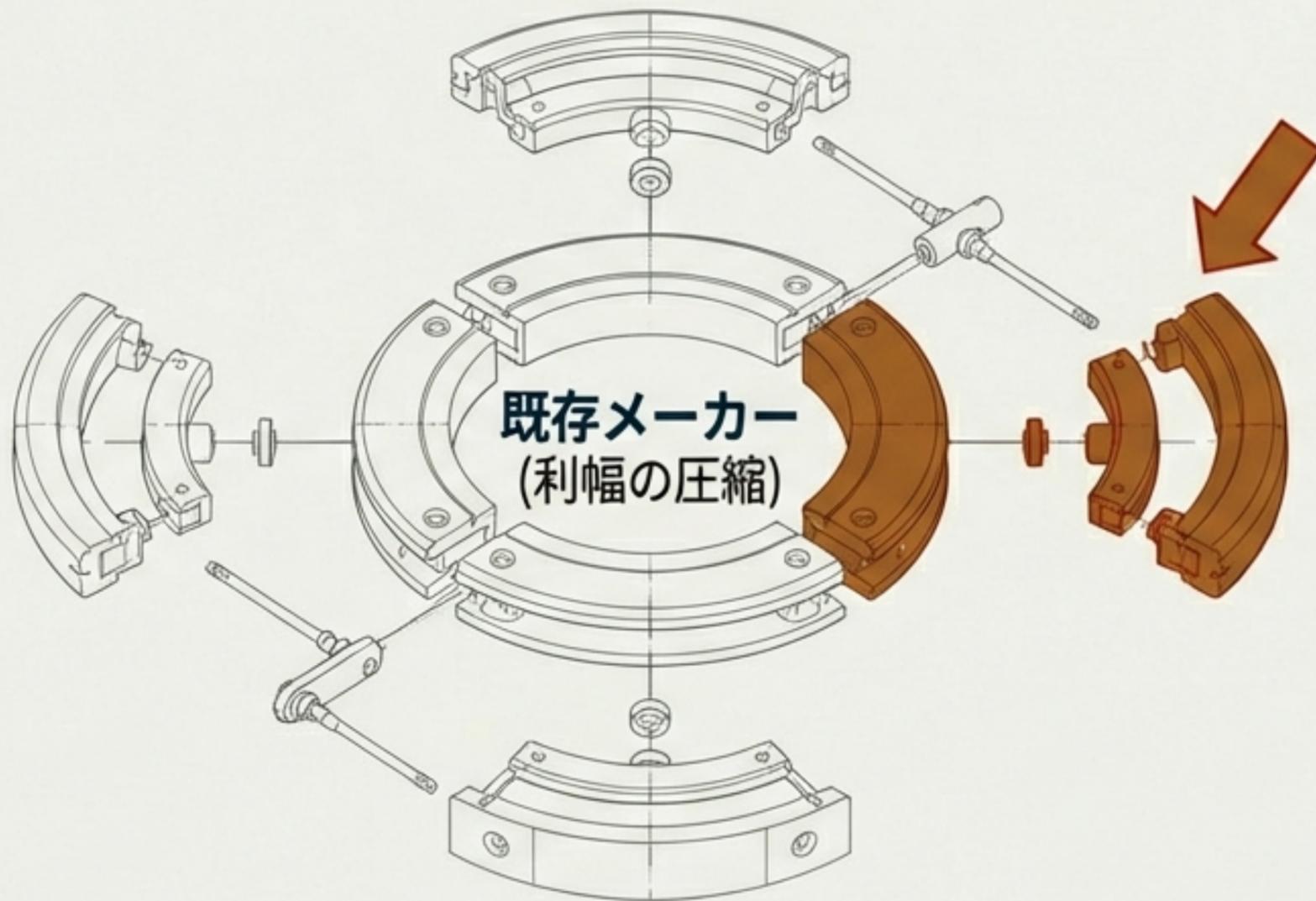
買い手の交渉力

大企業の購買力強化、ネットでの価格比較容易化

Warning: オフィス機能の『アンバンドリング(分解)』により、家具を所有する必要性が低下している。

新規参入

IT企業 (Smart Office)、
D2Cブランド (FlexiSpot等)



既存メーカー
(利幅の圧縮)

代替品の脅威

- 中古市場 (リユース)
- WeWork / フレキシブル
オフィス (家具購入の消滅)

サプライヤーの交渉力

スマート家具向け半導体・センサー部品への依存度増

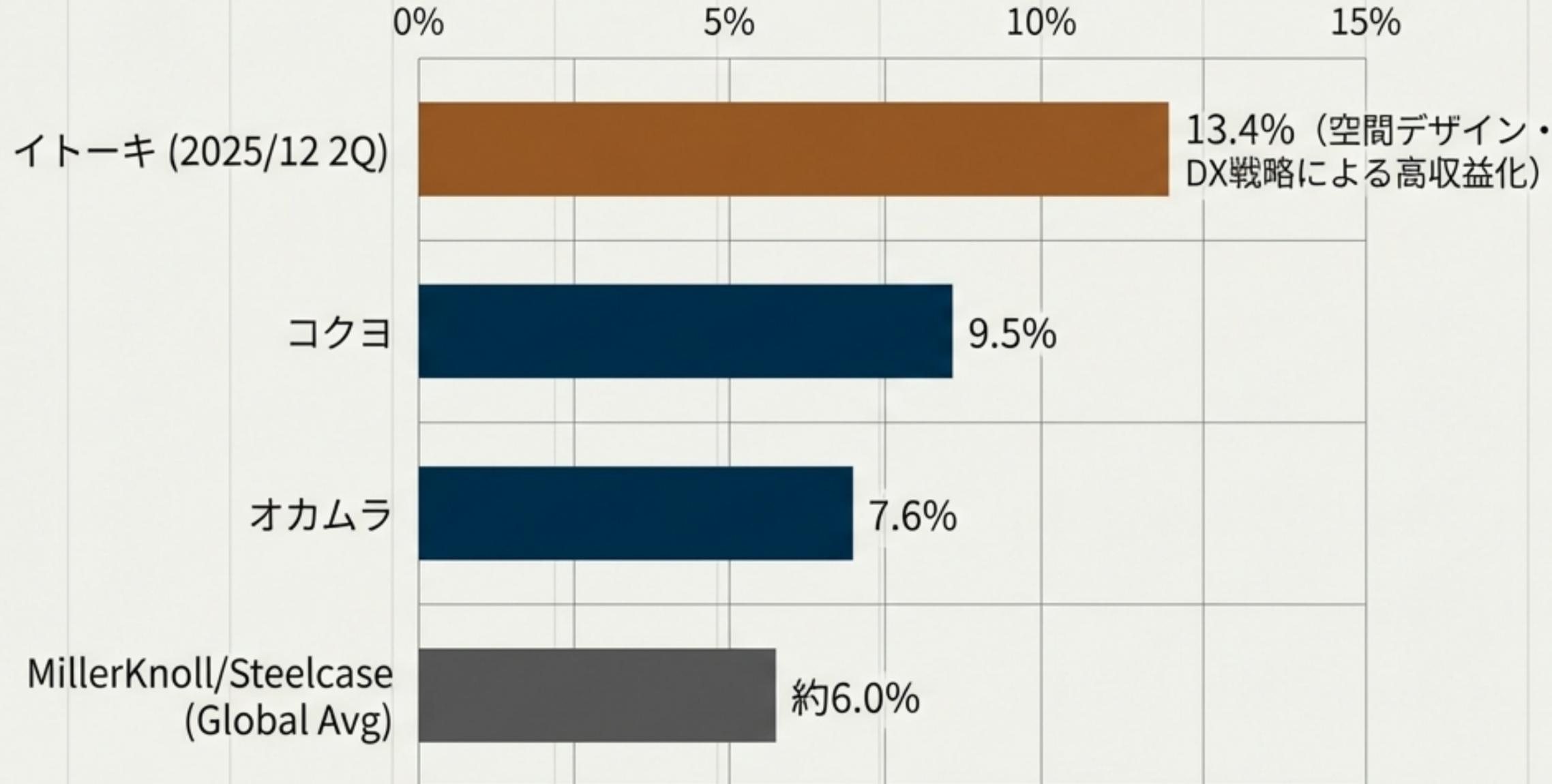
利益の源泉 (Profit Pool) は「モノ」から「コト」へ移動した



製造品質はもはや『衛生要因 (あって当たり前)』。
競争優位は納入後のデータ活用とコンサルティングに移行している。

競合ベンチマーク：イトーキの躍進が証明する「高付加価値化」の解

営業利益率 (Operating Profit Margin)



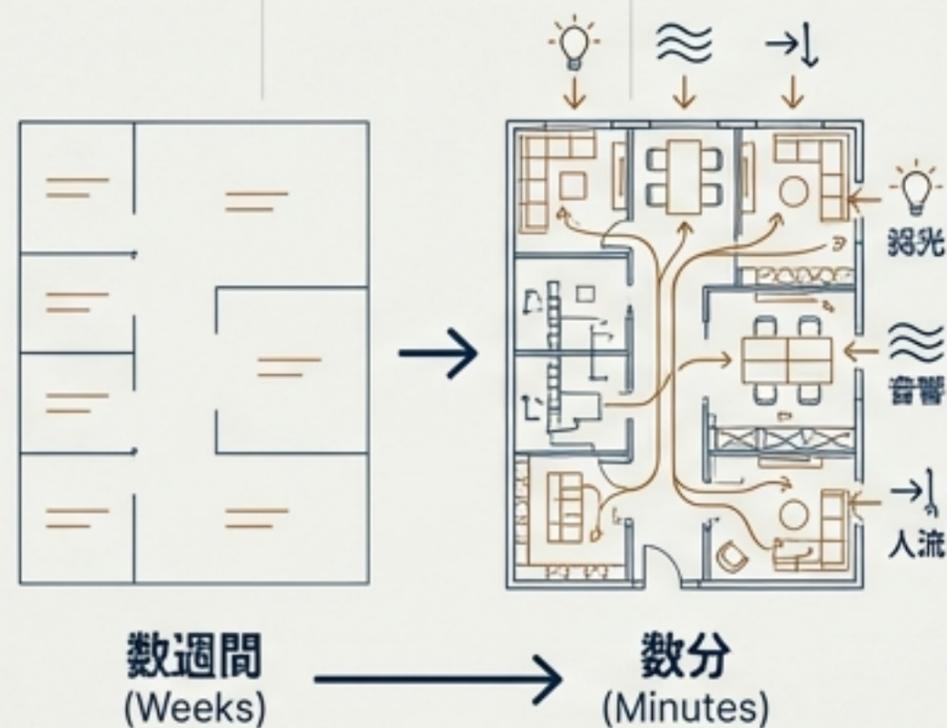
Analysis Text Box

Insight:

イトーキは「モノ売り」から「空間デザイン・コンサルティング」へピボットし、グローバル水準を凌駕する利益率を達成。サービス化が収益改善の鍵であることを実証している。

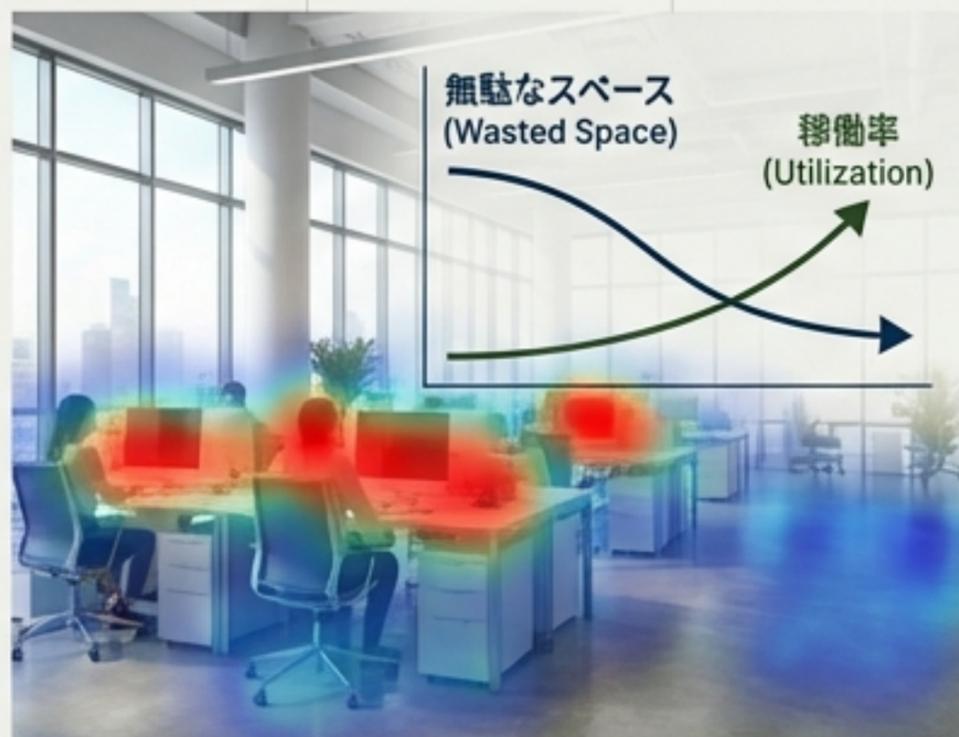
破壊的テクノロジー：AIとIoTがルールを書き換える

Generative Design



KDDI等の事例：数週間かかったレイアウト提案を数分で生成。人流・音響・採光を考慮した、人間を超越する最適化。

IoT & Sensing



リアルタイムな利用状況の可視化。稼働率データに基づき、無駄なスペースを削減・再配置する根拠を提供。

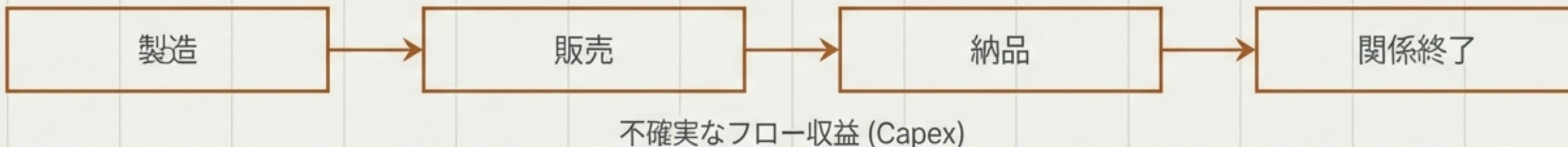
Phygital Experience



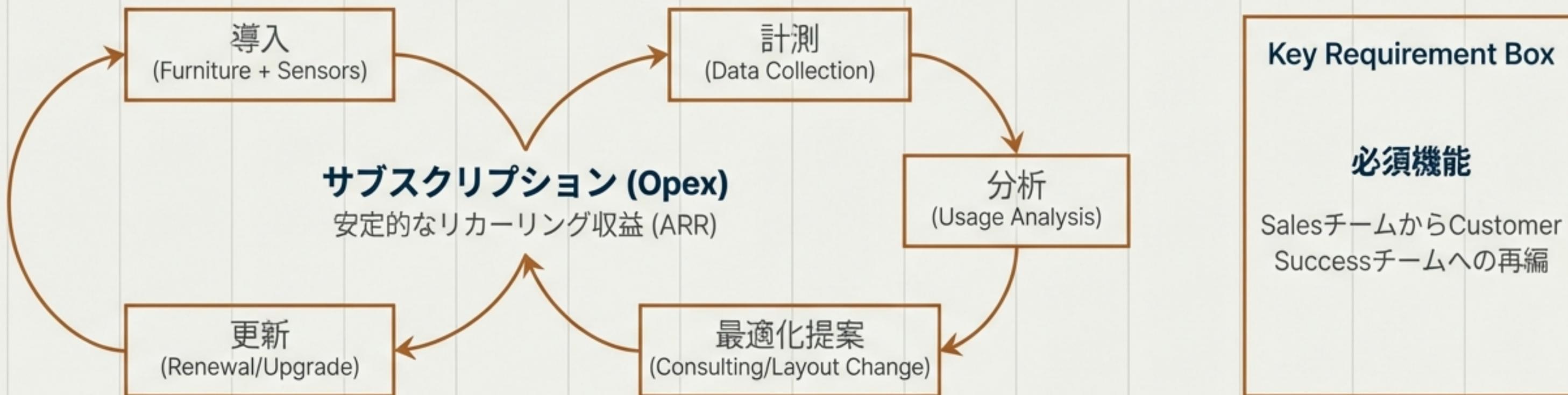
AR/VRによる「試着」。購入前の不安を解消し、返品率を低下させる。物理とデジタルが融合した顧客体験。

戦略の柱①：WaaS (Workplace as a Service) への転換

Old Model: Transactional



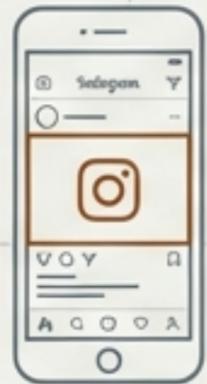
New Model: WaaS Loop



戦略の柱②：ホームオフィス & D2Cチャネルの強化

法人品質を個人へ。OMO戦略による高収益モデル。

Online Discovery



デジタルマーケティングでリモートワーカーにリーチ。

Experience



体験型ショールームで座り心地を確認
(在庫を持たないショールーム)。

Purchase & Data



ECで購入、
顧客データを直接取得。

Home Delivery

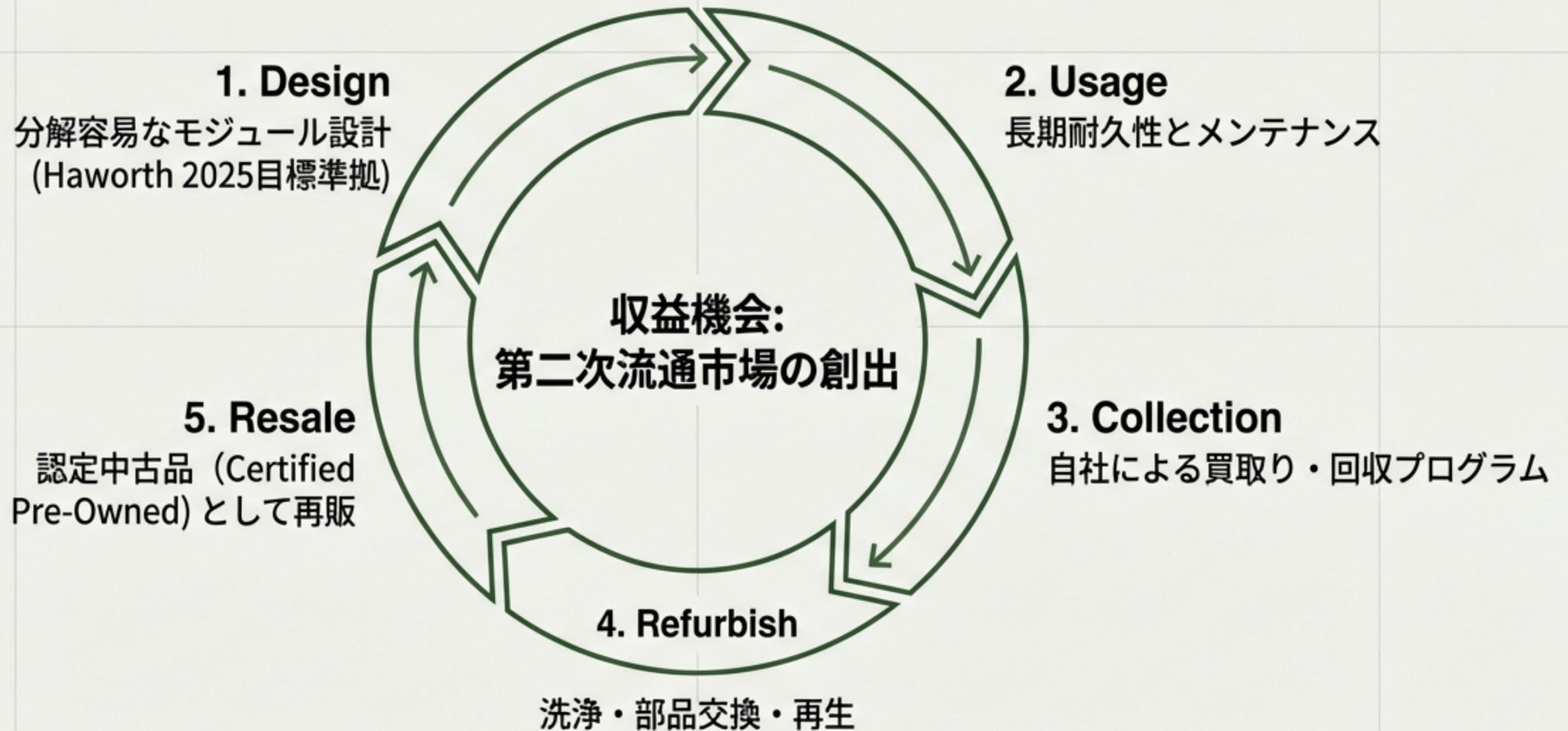


B2B物流網を活用した
高品質な配送・組立。

Why we win:

安価なネット専門ブランドにはない「耐久性・エルゴノミクス」の信頼と、
既存B2Bメーカーにはない「デジタルUX」の融合。

戦略の柱③：サステナビリティとサーキュラーエコノミー



環境対応はコストセンターから、ブランド価値向上と新収益源（中古販売）へ。

組織能力（ケイパビリティ）の再構築：人材ポートフォリオの刷新

競争優位の源泉の変化

VRIO の能力性 analysis:

- 製造能力: Valuable だが Rare ではない (競争均衡)
- データ/AI活用力: Rare かつ Valuable (未構築) -> **獲得急務** ↗

必要な人材と報酬ギャップ



家具営業・製造

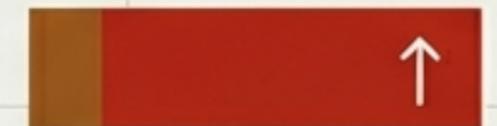


家具営業・製造

Wage bar: low/medium



データサイエンティスト・UXデザイナー



データサイエンティスト・UXデザイナー

Wage bar: High - Red Highlight

課題: IT業界との賃金格差 (年収800-1,000万円級)。

解決策: デジタル人材向け別給与体系の導入 または専門子会社の設立。

アクションプラン：ハイブリッド戦略のロードマップ

Phase 1 (Year 1-2)

基盤構築 & D2C Cash Cow

- D2Cサブブランドの立ち上げ
- AI/IoTスタートアップへの出資・提携
- リファーマービッシュのパイロット開始

Phase 2 (Year 3-4)

WaaS Deployment

- WaaSパッケージの提供開始 (IT企業向け先行)
- 獲得したAI技術の設計プロセスへの統合
- データ分析基盤の確立

Phase 3 (Year 5+)

Service Dominance

- サービス売上比率 >30% 達成
- サーキュラーエコノミーの完全実装
- データの収益化 (Insights Selling)

D2Cの短期収益を、WaaSの長期的変革へ再投資

戦略オプションの評価：なぜ「ハイブリッド」が最適解なのか

戦略オプション (Option Name)	インパクト (Impact)	成功確率 (Success)	評価 (Evaluation)
WaaS専門化 (Pure Pivot)	●	●	文化摩擦と初期赤字のリスク大
D2Cのみ強化	●	●	レッドオーシャン化、長期的差別化難
技術M&A	●	●	高コスト、PMIリスク
推奨: ハイブリッド (WaaS + D2C)	●	●	D2Cの収益でWaaS開発を支え、個人データで法人AIを強化する相互補完モデル。

結論: 短期的なキャッシュフロー (D2C) と長期的な生存戦略 (WaaS) のバランスが必須。

結論：「体験」をデザインする能力が勝者を決める

**「良いモノを作れば売れる」
時代は終わった。**

勝者は、製造品質 (Legacy) × データ知能
能 (New) × サービス提供力 (Agility) を
融合させた企業である。
を融合させた企業である。

**椅子を売るな。その椅子が可能にする「生産性」「健康」「文化」を売れ。
Invest in Data. Empower the Service. Close the Loop.**