

DXPの「勝手にDX」提案《概要版》

空間知性プラットフォームへの転換

乃村工藝社における「真のDX」と ルールチェンジ戦略

株式会社DXパートナーズ（DXP）が開発した「DXの科学」[®]に基づき、日本を代表する総合ディスプレイ企業・乃村工藝社の主力事業に対し、デジタル時代のルールチェンジを提案します。

株式会社DXパートナーズ

2026年2月26日

「勝手にDX」提案とは

日本の有力上場企業365社を対象に、その主力事業の「デジタル時代に成功し成長するビジネス」バージョンをDXPが「勝手にDX」提案するものです。「DXの科学」[®]に基づき生成AIが自動生成しました。

真のDXとは、デジタル技術の存在を前提として事業のあり方そのものを再定義する「ルールチェンジ」であり、既存のレッドオーシャンの中に自らのブルーオーシャンを創出する戦略的行動です。

多くの企業が行っている「デジタル置換」や「デジタル活用」は、既存の競争ルールを前提とした「ゲームチェンジ」に過ぎません。生成AIの登場がルールチェンジの必要性を一層加速させています。

ゲームチェンジ

ルール不変の前提での戦術的施策

ルールチェンジ

デジタル前提で自らルールを発明する事業戦略



CHAPTER 2

乃村工藝社の事業概況

1892年創業、130年以上の歴史を持つ空間創造のプロフェッショナル。商業施設、ホテル、博物館、展示会、オフィスなど多岐にわたる空間の企画・デザイン・設計・施工・運営管理をワンストップで提供しています。

1,212億

売上高

前年同期比28.6%増

222.6%

営業利益増加率

99億5,400万円達成

13,674

年間プロジェクト数

膨大な実績の蓄積

88.3%

継続顧客比率

深い信頼関係の証

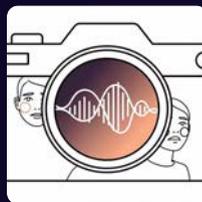
現在のデジタル取り組みと課題

乃村工藝社は「デジタル活用」段階で先進的な取り組みを行っていますが、事業の根幹はアナログ時代の「労働集約型・プロジェクト完結型」の域を脱していません。



BIM導入

設計から施工まで一貫したデジタルデータ管理。合意形成の迅速化、現場工数削減、廃棄材低減を実現。



emograf開発

AIカメラで空間内利用者の感情を可視化。デジタルツインを活用した先進的空間づくりを模索。



未到達の領域

デジタルを「活用」してはいるが、デジタルを「前提」としたルールチェンジには至っていないと評価されます。

事業属性の判断：アナログ前提 vs デジタル前提

「DXの科学」^⑥の判定基準に基づき、乃村工芸社の空間創造事業は現段階では「アナログ時代の、アナログを前提にしたビジネス」と判断されます。

カテゴリー	アナログ前提（現状）	デジタル前提（目指す姿）
顧客の価値観	物理的「空間」の提供。プロジェクト単位の断続的な繋がり	継続的な「体験」の提供。常時接続によるライフサイクル全般の関与
ネットワーク効果	限定的。案件ごとの独立性が高い	利用者が増えるほど価値が高まる仕組み
価値共創の場	与えられたマーケット。アウトプットの提供	自ら創るマーケットプレイス。共創プロセスの提供
ケイパビリティ	予測と計画に基づく「受注生産」	反応と実験に基づく「自律的進化」。ソフトウェア企業化
成長モデル	リニアな成長。レッドオーシャンでのシェア拡大	ノンリニアな成長。ブルーオーシャンの創出

現行ビジネスモデルの構造化

「10個の問い」に基づき、乃村工藝社の現状を厳密にモデル化します。収益が投入工数・資材に比例する「リニアな成長」に依存し、空間引き渡し後のデータ活用プロセスが確立されていません。

1

事業者

130年以上の歴史を持つ業界リーディングカンパニー

2

市場

商業施設、文化施設、イベント、オフィス、ホテル等の空間ディスプレイ市場

3

顧客

施設オーナー、ブランド企業、公共団体。間接的に来場者

4

顧客問題

集客力向上、ブランド表現、魅力的な公共空間の構築

5

価値変換

クリエイターの技術×サプライチェーン統制によるリニアな価値創造プロセス

- ❑ **構造的課題:** 対価は請負契約に基づく納品・検収後の支払い。成長は案件獲得数・大規模プロジェクト参画・リピート（88.3%）に依存し、限界費用が低下しない構造です。

ルールチェンジしなかった場合の 将来予測

現状の「ゲームチェンジ」に終始した場合、以下の危機的状況が予測されます。

デジタル破壊者による空間価値の収奪

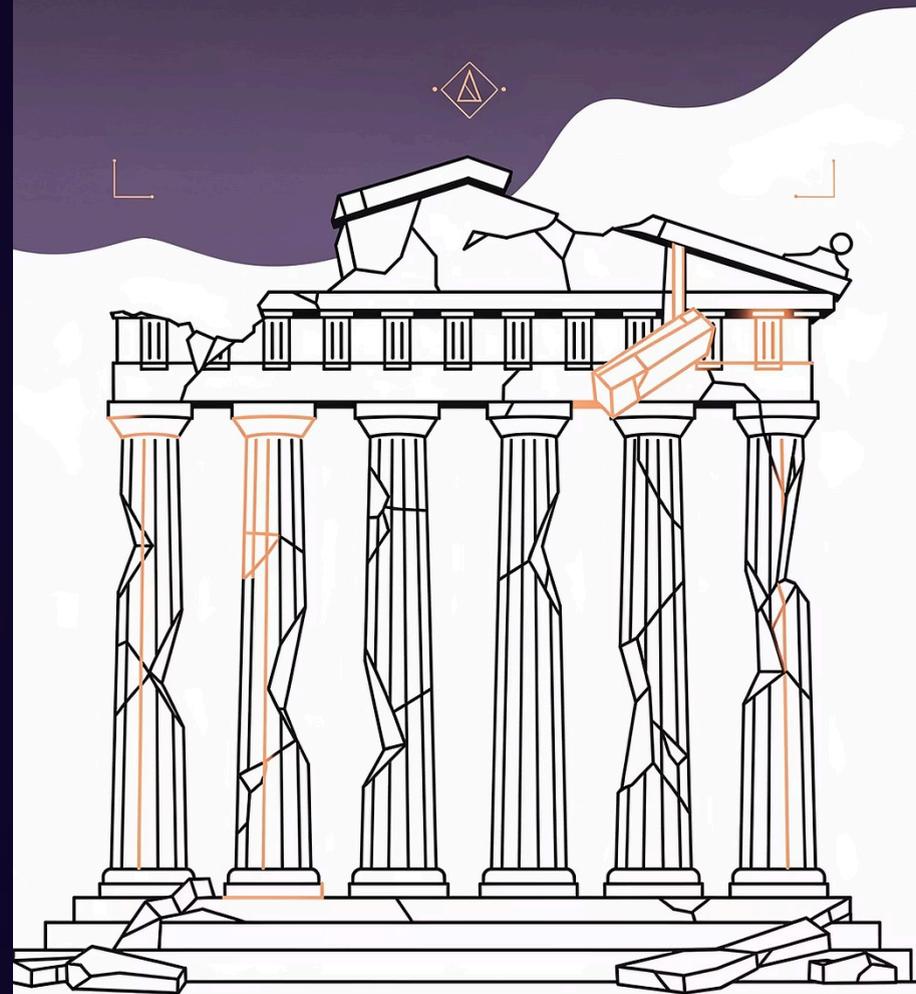
Apple Vision ProやMeta Questなど空間コンピューティングのプラットフォーム企業が顧客体験の主導権を握り、施工主体の企業は「低利益率な労働力提供者」へと転落するリスクがあります。

労働集約モデルの崩壊

少子高齢化による職人不足と人件費上昇が成長の天井を規定。限界費用が極めて低いAI自動空間設計スタートアップのスピードとコスト競争力に抗えなくなります。

膨大なデータ資産の死蔵

年間1.3万件超のBIMデータがプロジェクトごとに使い捨てられる「ストック資産」に留まり、データから価値を生む企業に市場を破壊される「アマゾンエフェクト」の再来です。



空間知性プラットフォーム (SIEP)

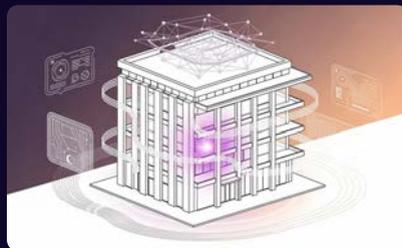
Living Spaces as a Service (LSaaS)

乃村工藝社が「ルールチェンジャー」として目指すべきは、空間を「作る」企業から、空間と人間とデータを常時接続し価値を共創し続ける「空間知性プラットフォーム (Spatial Intelligence Ecosystem Platform: SIEP)」の提供者への変革です。



空間OS搭載

物理空間を「ハードウェア」とし、テナント・来場者・AIエージェントが相互作用する「生きた空間」を提供します。



ターボ1: 高速進化

BIM×AI×emograpデータに基づき、照明・音響・什器配置をリアルタイムで自動変更。体験価値と共感価値を高速提供します。



ターボ2: ネットワーク効果

サードパーティの演出アプリやAIエージェントが参入するエコシステムを構築。クロスサイドネットワーク効果を発生させます。

デジタル時代の新事業モデル：18の問い

提案するSIEPを「18個の問い」に基づいてモデル化します。事業者は「ソフトウェア企業」としての顔を持ち、施設オーナー・テナント・デジタルアーティスト・AIエージェント・来場者がリアルタイムで空間データと体験を交換・共創するプラットフォームを運営します。

顧客の課題

- 空間を作った瞬間に劣化が始まる
- 利用者の本当のニーズや感情がわからない
- 物理的な改装に多大なコストと時間がかかる
- リアル空間とECの分断

提供する5つの顧客価値

- **体験価値**：気分に合わせて空間パーソナライズ
- **共感価値**：省エネ・廃棄ゼロの持続可能な空間
- **使用価値**：常にアップデートされる可変性
- **知覚価値**：最先端施設としてのブランド力
- **交換価値**：ROIのデータによる証明と最大化

収益モデルとデータ戦略



データ収集

BIM属性、感情データ、視線・動線、環境データ、購買行動



AI変換

無選択型意思決定理論を応用し最適コンテンツを自動提示



ダブルハーヴェスト

成功データをプラットフォーム全体で共有しAIモデルを強化



ノンリニア成長

ソフトウェアライセンスによる指数関数的成長を実現

SaaS月額利用料

プラットフォーム利用ライセンス

マーケットプレイス手数料

コンテンツ決済のレベニューシェア

成果報酬

データ分析・最適化の成果に連動

導入一時金

大規模プロジェクトのプラットフォーム導入費

競合比較：ルールチェンジャーとしての立ち位置

提案するSIEPモデルを、国内外の競合・破壊者・先進事例と比較評価します。

vs 丹青社（国内競合）

「FAC+」は個別案件のコンサルツールに留まり、プラットフォームの発想に欠けます。SIEPを構築すれば、丹青社さえもOS上の一プレイヤーへと再定義可能です。

vs Matterport / Globant（デジタル破壊者）

Matterportは「現況の固定された視覚化」に特化。SIEPはemografによる人間の反応と動的空間制御を組み合わせ「進化する空間」を創出。Globantは施工の実体を持たず、物理×デジタルの完全融合では乃村工芸社に優位性があります。

vs Nvidia / Microsoft（テックジャイアント）

OmniverseやAzure Digital Twinsは強力なインフラ。乃村工芸社はその上で「感性データ」と「施工管理ノウハウ」を垂直統合したドメイン特化型OSを構築し、上位レイヤーの地位を確立します。

vs Amazon / Walmart（小売DX）

Amazonの「Retail Media Network」やWalmartの「Intelligent Retail Lab」は単一企業の店舗改善。SIEPはあらゆる施設に導入可能な共通の知性インフラとして、中小・中堅ブランドにも民主化して提供します。



競争優位性の源泉：保有資産の活用

乃村工藝社がSIEPを実現する上で、以下の既存アセットが決定的な優位性となります。



膨大なBIMデータ

130年・数十万件の空間設計・施工実績。生成AI時代の「空間設計の法則」を抽出する最強の学習用コアです。



emograf感情データ

「どのデザインがどの感情を引き起こしたか」という因果関係データは、GoogleやAmazonも持たない乃村工藝社独自の「聖杯」です。



強固な顧客基盤

継続顧客比率88.3%はコールドスタート問題を回避する最強のパスポート。極めて低い顧客獲得コストでシェア拡大が可能です。

想定リスクと回避策

1 組織のイナーシャ（慣性）

「モノを作って納品して終わり」という従来の評価軸が障壁に。**対策**：評価指標を案件粗利から「空間価値増分」「データ蓄積量」へシフトし、インセンティブ構造を根本から変革します。

2 プライバシーとデータ倫理

感情データ取得に対する社会的抵抗。**対策**：完全匿名化に加え、データ提供のメリットを明確に還元する透明性の高い「データ憲章」を策定します。

3 技術の急速な陳腐化

自社OSがテックジャイアントの汎用機能に飲み込まれるリスク。**対策**：インフラは外部提携し、「感性アルゴリズム」と「リアル施工のラストワンマイル」に特化して付加価値を積み上げます。

経営層へのメッセージ：未来を自ら創る覚悟

Amazonが「本を売る店」から「世界を動かすインフラ」へとルールを変えたように、乃村工藝社もまた、「空間を作る会社」から、人間の感情と体験を最適化し続ける「空間知性のプラットフォーム」へとルールを変える時が来ています。

皆様は現在、過去最高水準の業績を背景に頂点に立っています。しかし、デジタルと生成AIが「空間」そのものの定義を書き換えています。かつて名もなき職人たちが大衆に「歓び」を届けるために始めた創意工夫が、130年の時を経て巨大な産業を形作りました。

今、デジタルという新しい筆と、データという新しい絵の具を手に入れた皆様には、**物理的な限界を超えた「永遠に進化し続ける空間」**という新しいルールを発明する使命があります。

- ❑ **ゲームチェンジャーとして戦い続けるのを止め、自らルールを創り出すルールチェンジャーになってください。未来は予測するものではなく、デジタルを前提に自ら創り出すものです。**

お問い合わせ・引用文献

本提案は、株式会社DXパートナーズ（DXP）が開発した「DXの科学」[®]に基づき生成AIに自動生成させたものです。貴法人に関する情報はインターネットから自動収集しており、一部に不正確な情報を含んでいる可能性があります。

ご質問等ございましたら、下記よりお問い合わせください。

[お問い合わせはこちら](#)

主要引用文献:「DXの科学」[®]（武器4「6つの創造」）、乃村工藝社 BIM Collaborate Pro活用戦略、Yahoo!ファイナンス決算情報、乃村工藝社統合報告書2023、emograf関連プレスリリース、Matterport・Globant・Nvidia Omniverse・Amazon Retail Media Network等の公開情報。全41件の引用文献に基づいています。