

The background features a dark, futuristic digital environment. In the upper portion, several wireframe models of human heads are shown, some glowing with blue and white light, others with red. These heads are interconnected by a network of glowing lines and nodes. In the center, a red glowing brain-like shape contains the letters 'AI' and the word 'EVOLUTION' below it. The lower portion of the image shows a perspective view of a complex network of glowing lines and nodes, resembling a circuit board or data network, with some lines glowing in red and orange. The overall aesthetic is high-tech and data-driven.

**加速するゲームチェンジ、
一步先を行く企業になるには？**

未来予測分科会

清水建設株式会社
佐々木直人

株式会社JR東日本
情報システム
篠原優介

株式会社アシスト
AIテラス
堀木省吾

株式会社アシスト
佐久間拓斗

株式会社シー・アイ・シー
近藤幸紀

エクシオグループ株式会社
小野大輔

ソフトバンク株式会社
千葉幹

SMBCコンシューマー
ファイナンス株式会社
渋谷大介



本研究の位置付け

**未来予測結果の発表ではなく
意思決定の起点を作る提案です
「正解」として受け取るのではなく
自社戦略を練るための「問い」として
活用いただきたい**

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

05 戦略の実装と変革への第一歩

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

05 戦略の実装と変革への第一歩

2025年のたった1年で起きた劇的なゲームチェンジ

画像制作ビジネスにおける変化を例に出すと・・・

これまでの30年

1990~

アナログから
デジタルへ

2000~

ツールが
高度化

2010~

汎用素材の
流通

環境や道具が変わっても、
作り手は変わらなかった

ここ1年の変化

2024

画像・動画・音
声、すべて専門家
が数日かけて作成

2025

画像・動画・音声の
いずれもAIと
対話で即座に生成

対話するだけで、
誰でも作り手になれるようになった

変化の質が変わり、前提そのものが変わってしまった

様々な分野で加速する前提の変化

	2024年		2025年
言語の壁	異言語の会話には手配・費用がかかる通訳が必要	→	複数サービスで50言語対応・リアルタイム翻訳などが標準化
コード作成	要件定義からテスト・デバッグまで月単位の開発	→	AIが1プロンプトでアプリ生成、数分で数千行を出力
契約書作成	テンプレート選定・条項調整を弁護士に高額依頼	→	法務AIがNDAを精度94%・26秒でレビューしAIが即座にドラフト作成
医療診断	複雑な症例は複数の専門家への相談が必要な専門医の領域	→	MS社AIが難症例で正診率85%を達成、医師を4倍上回る精度
都市計画	人口動態調査・住民合意など複雑なプロセスを3年かけて策定	→	デジタルツイン+AIで交通・災害等を解析し3時間で最適化

AIを触媒とし、技術同士が影響しあう時代へ

以前まで

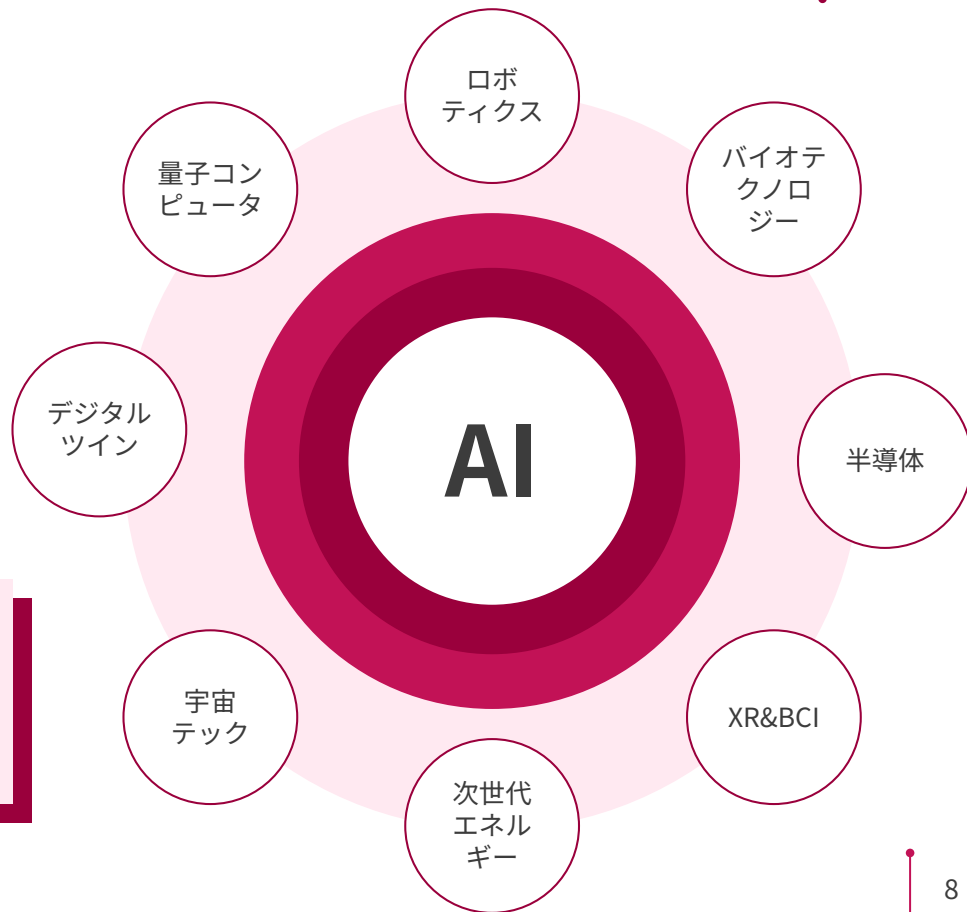
各技術が独立して進化

現在

AIが起点となり相互に影響・加速

TIPS

2025年末に生成AIの世界モデルが登場しました。それに伴い自動運転の仕組みは世界モデルをすぐに取り入れ既存課題を急速に解決しつつあります。このニュースリリースは1月中旬の出来事です。



求められる課題解決アプローチの変化

今まで

既存業務の一部効率化・自動化による改善

→

単一技術の適用・導入による改善

→

計画して実行するサイクルによる改善

→

成功事例の踏襲による改善

→

変化が加速した現代

プロセスの根本的見直し

複数技術を連携して活用

実験して学習するサイクル

未来予測から逆算して創造する

今まで積み上げてきた**改善**は通用しない
変化が加速した現代では物事を**再定義**する姿勢が必要

あなたの会社はこの問いを議論していますか？



競合企業がすべての**業務**をAI化した時、
あなたの会社は市場に価値を提供できるか？

物理的な**場所**の意味が失われたら、
あなたのビジネスモデルは成立するか？

すべての**購買**の選択肢をAIが担った時、
あなたの商品・サービスは検討候補に入るか？

この議論が、あなたの**会社の未来**を左右する

企業に起こる二極化

テクノロジー

姿勢

ビジネス機会

指数関数的な
進化 ×

積極 =

増大

消極 =

縮小

進化に追従できる企業だけがビジネス機会を増大できる

未来に適応するための
5つの戦略転換と今日からできる
アクションプランを知る

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

05 戦略の実装と変革への第一歩

PEST分析の要素に生まれた**速度差**に着目する

PEST分析の要素に生まれた**速度差**に着目する

Drivers (駆動力)

変化の速い要素

先行する技術革新と社会受容
技術の進展が変化の起点となる

指数関数的に進化 **T (技術)**

利便性や価値観の変化 **S (社会)**

PEST分析の要素に生まれた**速度差**に着目する

Reactors (適応領域)

変化の遅い要素

遅れて反応するシステム
過去の延長線上で構築されている

- P (政治)** 法制度・規制の整備
E (経済) ビジネスモデルの変化

Drivers (駆動力)

変化の速い要素

先行する技術革新と社会受容
技術の進展が変化の起点となる

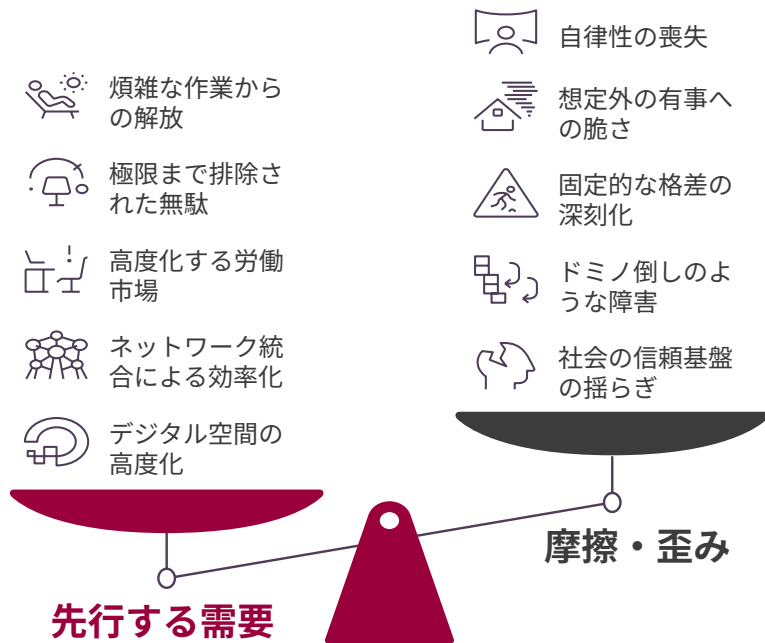
- 指数関数的に進化 **T (技術)**
利便性や価値観の変化 **S (社会)**

PEST分析の要素に生まれた**速度差**に着目する



未来予測は先行する **T (技術)** と **S (社会)** が重要

テクノロジーによる社会変革時代に必ず起こる人間社会の副作用



圧倒的需要に対し、摩擦・歪みによる

副作用を理由に積極姿勢を失うのは

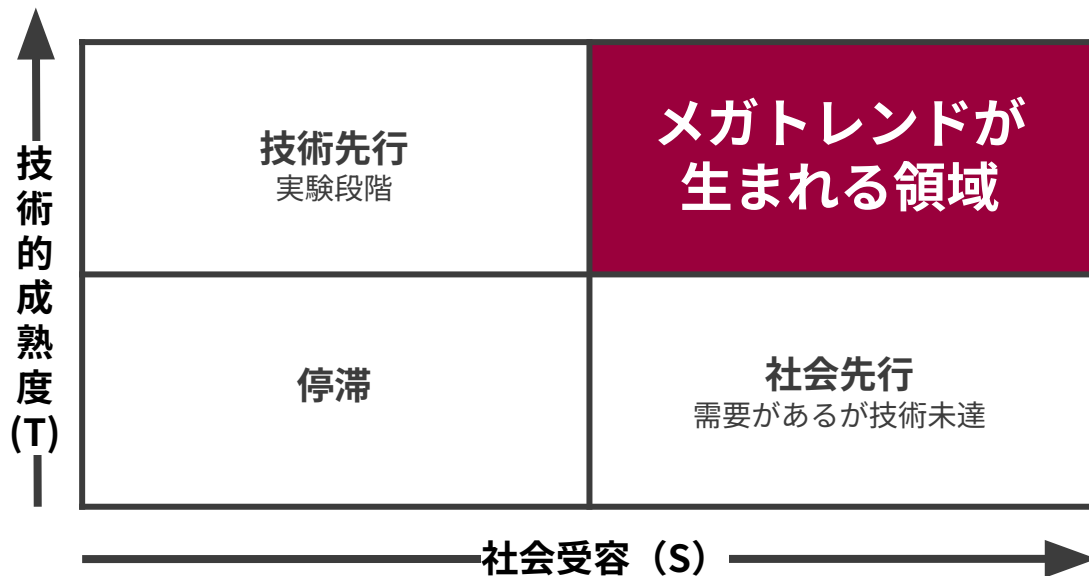
リスクしかない

TIPS

AIに頼り苦労しないことで学習機会が奪われ成長できないというが、デジタルツイン・XRによる学習手法の進化で現実ではシミュレートできない学習も可能になり、無駄な苦労を学習コストと呼ぶ慣習は消える

政治・経済の適応を待たず、副作用の対策ありきで
技術と社会に積極的に適応すべき

メガトレンドの導き方



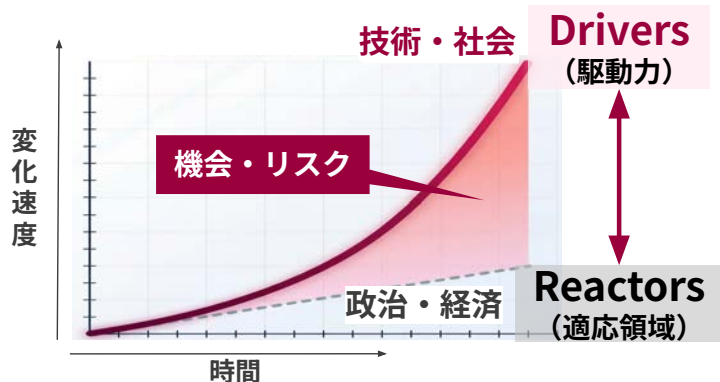
技術が実現させ、社会が受け入れる
その極大値で**メガトレンド**が生まれる

未来予測の分析手法と意義

未来予測の分析手法

- 駆動力である**技術・社会**と適応領域の**政治・経済**を分けて整理する
- 副作用に惑わされず、未来予測は**技術と社会をメインで考える**
- 技術と社会の極大点を予測すると、**メガトレンド**が導き出される

未来予測の意義



DriversとReactorsの間に生まれた速度差には
ビジネス機会とリスクが詰まっている
つまり

**メガトレンドを予測できれば
対策ができる**

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

05 戦略の実装と変革への第一歩

3つの技術は独立しておらず、互いに影響を与えながら進化している

①AI完結型社会

AI委任が進むと
都市インフラ
との境界が溶解する

自律化インフラがXRと
接続→物理的「場所」の
意味が消失する

②第二の現実

物理制約の消失が
AIによる
最適化を加速

社会OS
(ソーシャルOS)

③自立最適化生活

メガトレンドの技術的根拠

□Google

デジタルツインを活用した
モビリティ研究での信号
最適化で精度44%向上

□Project PLATEAU・Visual Singapore

都市の3Dモデル化を実現

自律化インフラがXRと
接続→物理的「場所」の
意味が消失する

□NTTデータ

3Dアバター会議
リアルタイム翻訳実証

□Neuralink・Meta Reality Lab

脳波でデバイスを操作する
BCIの実用化

社会OS

(ソーシャルOS)

AI委任が進むと
都市インフラ
との境界が溶解する

物理制約の消失が

AIによる

□Alpha School

AIアダプティブラーニングにより、
2時間の授業で従来以上の成果

□消費者調査

55%が信頼できるAIに購入を任せたい

③自立最適化生活

メガトレンドの技術的根拠 – AI完結型社会を例に–

すでに始まっている都市の自律化



交通制御の自律化

Googleが4大陸20都市で展開。AIとGoogle Mapsで信号を最適化。停止回数30%削減、Co2排出量10%削減を実証。

出典：Google Research 「Project Green Light」 (2023)
<https://sites.research.google/gr/greenlight/>



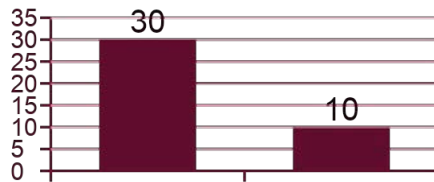
都市全体のデジタル化

国土交通省が全国規模で実施。2024年度末で250都市整備済み、人口カバー率51.4%。防災・都市計画で活用開始。

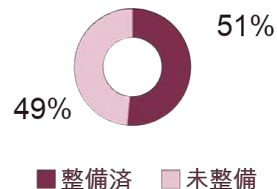
出典：国土交通省 「Project PLATEAU」 (2025)
<https://www.mlit.go.jp/plateau/>

実証された効果

Google Project Green Light



PLATEAU 都市デジタル化



20

都市で実運用

250

都市で整備済

4,700万

台/月に影響

メガトレンドの技術的根拠 — AI完結型社会につながる様々な技術 —

世界で加速する実装 — すでに本格運用段階へ



自動運転タクシー

人間の運転手がいなくても、AIが周囲を認識して安全に目的地まで送り届けるタクシー。米国Waymoは週25万回、中国Baiduは四半期310万回も運行しており、既に日常の交通手段として定着している。

出典：CNBC (2025/04), Baidu IR (2025/11) <https://www.cnbc.com/...>, <https://ir.baidu.com/...>



Virtual Singapore

シンガポール全土（700km²）を3Dでデジタル空間に再現したデジタルツイン。新しいビルを建てる前に日照や風通しをシミュレーションしたり、災害時の避難計画を事前検証。地域冷房でエネルギー31%削減を実証。

出典：IMDA (2025/10), The Straits Times (2024/06) <https://www.imda.gov.sg/...>, <https://www.straitstimes.com/...>



ロボット配送

Starship Technologies: 累計800万回配送、2,000台が6カ国で稼働
市場予測: 2032年に470万台（年率64%成長）
出典：Starship Technologies (2025/04)
<https://www.starship.xyz/press/...>



エネルギー最適化

Tesla Megapack: 46.7 GWh展開（前年比49%増）
豪州実績: 2年間で150億円の電気料金削減
出典：Utility Dive (2026/02), Hornsdale Power Reserve
<https://www.utilitydive.com/...>,
<https://hornsdalepowerreserve.com.au/>



AIロボティクス

Boston Dynamics Spot: 約2,000台が商用稼働、ROI 2年未満
2023年に100万回以上のデータ自動収集
出典：Boston Dynamics (2024/07)
<https://bostondynamics.com/webinars/...>



エッジAI

市場規模: 249億ドル（2025年）、年率21.7%成長
自動運転・ロボット制御のリアルタイム処理を支える
出典：Grand View Research (2025)
<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/...>

「空想」から「必然」へ

- ◇ **技術基盤完成:** 5G 98.4%、IoT 420億台（総務省 2024 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/>）
- ◇ **社会的圧力:** 物流輸送能力34%不足（国土交通省 2025 <https://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/content/001888325.pdf>）
- ◇ **経済的必然:** 生成AI 148.7兆円効果（Google 2023 https://publicpolicy.google/resources/japan_ai_opportunity_agenda_ja.pdf）
- ◇ **世代交代:** 20代44.7%がAI利用（総務省 2024 <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/>）

メガトレンドにより変化する常識

3つのメガトレンドが実現した社会で人の行動や価値観が変化する

	現在		2035年
選択	人が情報を集め比較する	→	AIが比較、提案し人が決定する
移動	リアルな場所へ	→	デジタル中心で移動しない
手続き	面倒な申請⇒処理⇒承認	→	先回りで処理され最後に確認だけ
信用	過去の実績・年収など	→	リアルタイムの行動・成果

人間の役割

作業の実行者

問いの設計者

企業の競争軸

安く・早く・正確に

信頼・意義・体験に

メガトレンドにより刷新される企業のサービス

鉄道

移動の価値を体験へと再定義し、移動を目的地化する戦略へ



AIがリアルタイムの人流需要に合わせて運行計画を生成するため、ダイヤ通りに走ることの価値が消滅する。XR技術が移動そのものの必然性を低下させる。オンデマンドで車両やルートを柔軟に変えるモジュラー型運行システムへの刷新が必要。

金融



建設

更新し続けるデジタルツインを納品し維持管理の収益モデルへ



都市デジタルツインの精度向上とインフラの長寿命化により、新築需要は縮小均衡に向かう。主流となるのは都市という巨大な生命体の代謝を支える役割である。作業はAIとロボットで自動化するため、人間による点検や修繕は過去のものとなる。

Sler



通信

メタバースでの触覚を伝えるなどの権利機能保証型のサービスへ



第2の現実やロボットの遠隔制御が社会基盤となる中で、人間の神経系と同等の信頼性と即応性が要求される。基地局側でAI処理を完了させる分散コンピューティング網を構築することで、都市の反射神経を提供する存在へと進化する。

コンサル



メガトレンドにより刷新される企業のサービス

鉄道



金融



AI同士の決済を前提とした新たな決済プロトコルの覇権を握れ

AIが購買を代行する世界は、人間が支払うという行為自体が消滅し、与信モデルが劇的に変化する。日々の行動、健康状態、信用スコアといったリアルタイムデータ（動的データ）が、融資枠や保険料を瞬時に決定するようになる。

建設



Sler



顧客のビジネス成果に連動したレベニューシェアモデルへ

AIがコードを自動生成し、システム構築コストがゼロに近づく未来において、人工受託開発モデルは崩壊する。建設と金融といった異業種間のデータ連携を設計し、社会実装するためのプロトコルを策定するオーケストレーターとして求められる。

通信



コンサル



潜在課題の発掘、倫理観や幸福の定義・ビジョンの策定に特化

市場調査やデータ分析、競合比較は、AIが高速かつ高精度に実行するようになるため価値は失われる。定型的な業務改善やプロジェクト管理も、AIエージェントによって自律化。コンサルタントに残された領域は、構想を立てることである。

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

05 戦略の実装と変革への第一歩

企業がとるべき5つの戦略



①人材は処理能力から**構想力**へ

現在の人材



処理能力（正解）

いかに効率よく処理をするか
AIに代替されるタスク処理型の作業
正確なマニュアル実行と効率性の追求
過去データ・実績から正解を探す

これからの人材



構想力（問い）

なぜそれをやるのか
AIを動かすための本質的な問いの提示
未知の領域を照らすサーチライトとしての役割
予測・想像し問うべき仮説を生み出す

①人材の戦略転換

想定される
未来

「正解」のコモディティ化と価値暴落

10年後、AIはあらゆる課題の最適解をコストゼロ・一瞬で導き出す
こなす力（処理能力）の市場価値はゼロになり、既存戦略の延長線上には敗
北しかない

方向性

「意志」を持つ構想力の育成

AIには「何を解決したいか」「何が善か」という意志がない
人材には、論理を超えた「哲学・美意識」に基づき、AIという道具を使いこ
なす力を求める

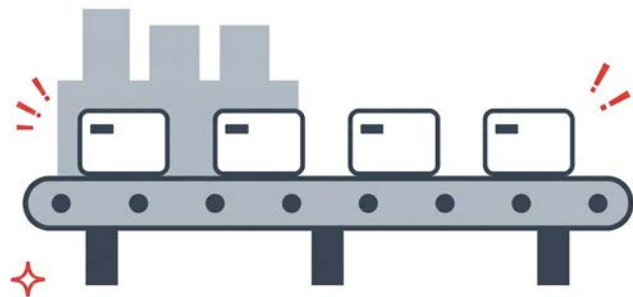
手段

リソースの全集中と投資対象の転換

育成は効率化重視の投資を打ち切り、哲学・構想力研修への投資を強化
「正解を早く出す」評価制度を捨て、「良質な問いを立てる」リーダーを育
てる組織へ作り変える

②価値は合理性から意外性へ

現在の価値



安く早く品質良く（合理性）

品質を保ちながら、速さと低コストが価値の中心
商品・サービスの質と安さが差別化要因
合理性の追求が求められている

これからの価値



意図的な驚き（意外性）

集合知のAIにはできない予測不能な驚き＝体験価値
規則性の中に人の手が加える揺らぎが計算外の価値を生む
偶然の幸運や余白を戦略的にデザインする

② 価値の戦略転換

想定される
未来

効率の「改善」の限界

10年後、効率や利便性はAIによって最適化され差別化できなくなる
ミスのない・早さだけでは顧客は魅力を感じてくれない

方向性

意外性の創出

AIが得意とする合理性から、人間にしか生み出せない意外性へのシフト
目指すべきは、予測を裏切る「驚き」、心地よい「無駄」、そして「感情への訴求」

手段

余白の戦略的デザイン

人間らしい「揺らぎ」や「余白」をブランドの核として設計する
効率化はAIに任せつつ、経営戦略には偶然の幸運（セレンディピティ）を意図的に組み込む

③競争はクローズからオープンへ

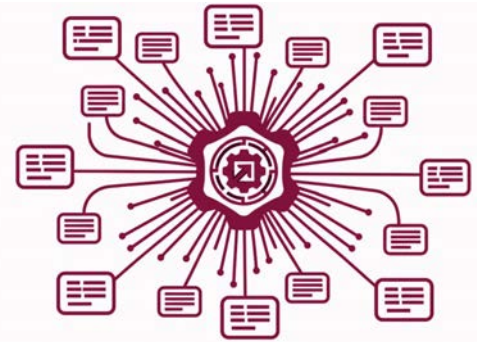
現在の競争



囲い込み型（クローズ）

独自技術を独占し、高い利益率を保つ
自社で全て完結させ、最高の体験を作る
外部を遮断し、機密やデータを死守する

これからの競争



エコシステム接続（オープン）

外部の知恵を借り、成長速度を最大化する
業界の標準を作り、市場の主役になる
AIと繋がり、勝手にサービスが広がる

③競争の戦略転換

想定される
未来

対策無しだと選択肢にすら挙げられない

AIエージェントが生活の意思決定を代行する「自律最適化社会」が到来
外部から見えない「閉じたサービス」は、AIの検索対象から外れ、選択肢から完全に消滅する

方向性

困り込み施策の廃止

「顧客の困り込み」という旧来の独占モデルを捨てる
社会システム全体とつながる「オープンな部品（エコシステム）」への転換

手段

AIを介したエコシステムへの最適化

自社の在庫・予約・商品情報をAIが読めるようにオープンなデータへ
あらゆるAIサービスから選ばれ、呼び出される「社会のインフラ」としての
地位を確立する

④関係性は比較から信頼へ

現在の関係性



都度取引する（比較）

機能と価格を比較し、市場でおトクなものを入手
取引ごとにしがらみなく他社へ乗り換え
欲しいモノが届き、不足をピンポイントで埋める

これからの関係性



寄り添い続ける（信頼）

ここならという信頼で、比較や選定の労力をゼロにする
文脈が蓄積され、自分に最適な提案が自動で届く
単なる売買を超え、なりたい状態へと最短距離で導く

④ 関係性の戦略転換

想定される
未来

AI完結型社会で人々は「信用への渴望」に陥る

AIの普及でデジタルの真偽が曖昧になり、人々は「安心」を求める生活をAIに委ねるには、委託先への「絶対的な信用」が不可欠になる

方向性

唯一無二の地位を確立

都度取引を脱し、信頼を積み重ね顧客の人生に寄り添う立場を確立
機能・価格競争から脱却し、「この企業なら間違いない」という地位へ

手段

伴走者として信用と信頼を構築

「重要な判断は人が行う」設計を維持し、責任を明確化
情報の出どころを保証し、「信頼される存在」になる

⑤組織は計画から**適応**へ

現在の組織



ピラミッド型（計画）

中期経営計画を軸とした年単位の安定した運用
計画完遂を最優先する階層型の指揮命令系統
前例を踏襲し予測可能な成果を確実に積み上げる

これからの組織



柔軟な離合集散型（適応）

AIと多様な知性が即座に連携する柔軟な構造
市場の激変に即応し最適解を導き出す適応力
失敗を学習と捉え高速で新陳代謝を繰り返す

⑤組織の戦略転換

想定される
未来

方向性

手段

計画を立てて動くべきという前提が変わる

AIによる市場変化は、人間の認知や年単位の計画スピードを置き去りに数年先を見据えた「中期経営計画」は、策定した直後に実態と乖離する

柔軟な再編ができる組織へ

計画を「守る」組織から、環境に合わせて形を変え続ける柔軟な組織へ
固定的な部署ではなく、AIや適切なスキルセットをもった人材を案件ごとに集め、プロジェクト完了後に解散する形へ転換

プロトタイプ的高速投入を実践・評価できる組織作り

承認ラインを最小化し、現場判断で試作・市場投入ができる権限委譲を行う
成功率や完遂度ではなく、市場への投入回数や検証スピードを評価指標に
ゆくゆくは個人のスキルとプロジェクト要件をデータ化して高速アサインへ

CONTENTS
目次

01 加速するゲームチェンジ

02 未来予測の分析手法

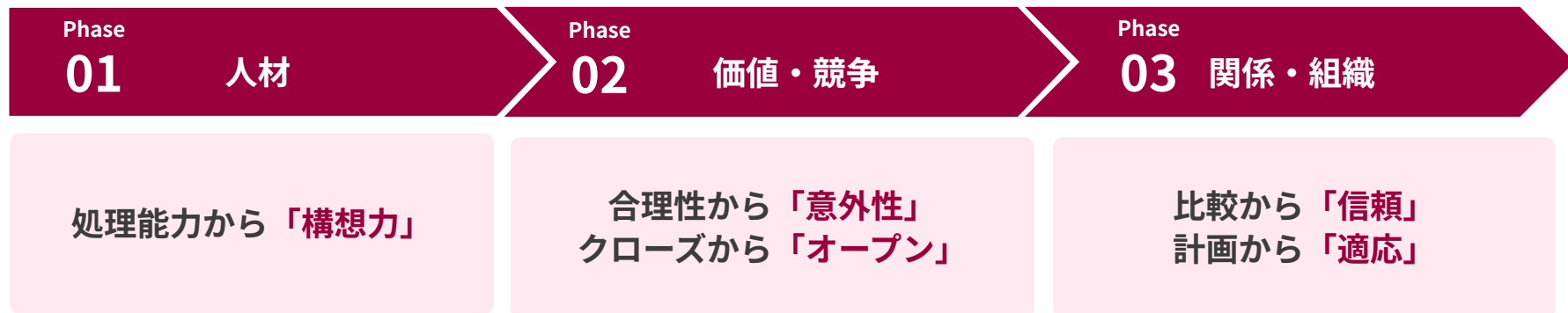
03 2035年、社会はどう変わるのか？

04 企業がとるべき5つの戦略

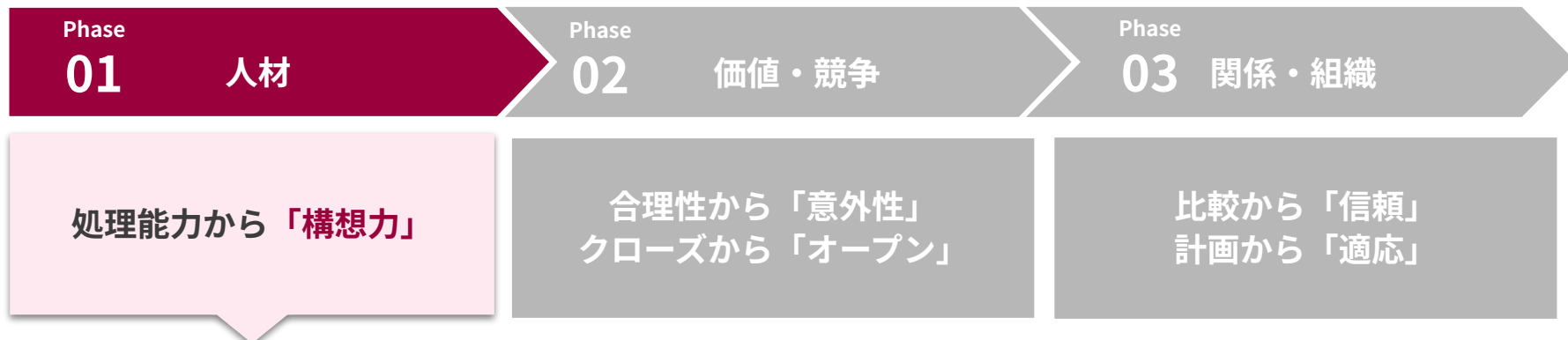
05 戦略の実装と変革への第一歩

2035年への実装ロードマップ

段階的に組織の思考様式を書き換え行動を変えていく



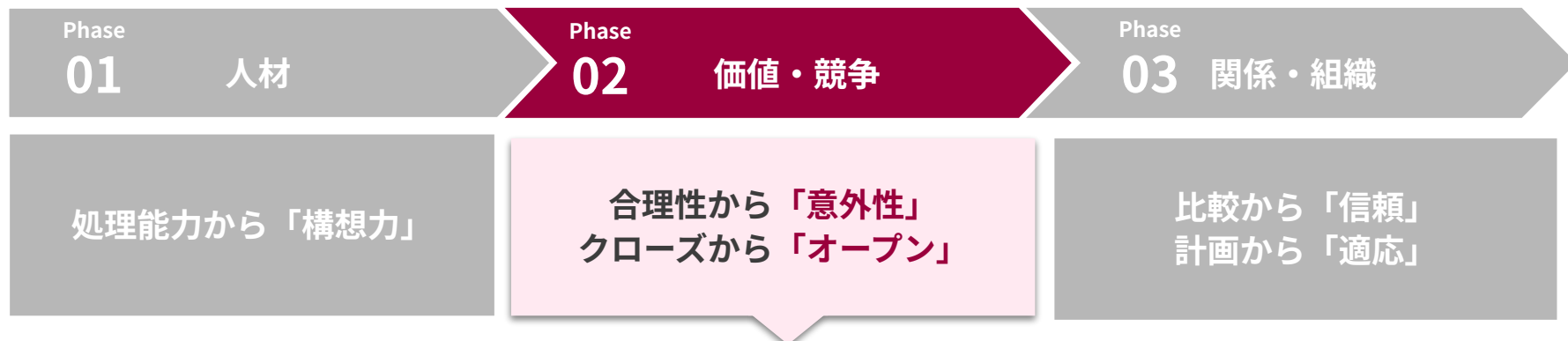
2035年への実装ロードマップ



目的：学習する組織へ転換

- 過去の成功体験や慣習を意図的に手放し、問いを立てる習慣と能力を獲得
- 実績ベースの評価制度を見直し、実験回数、組織に与えた学習効果を評価
- 脱アナログを加速し、業務のデータ化・構造化を行いAIが学習できる基盤構築

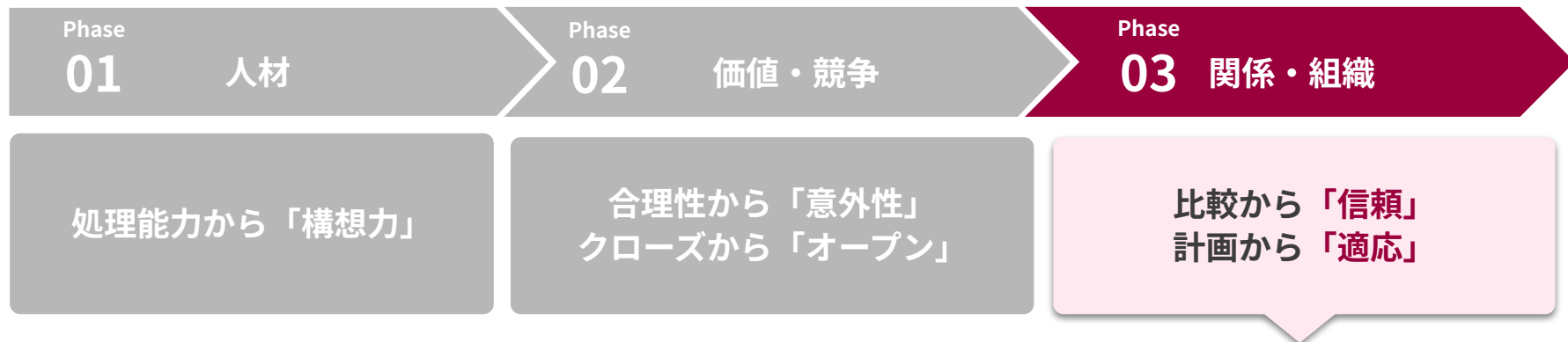
2035年への実装ロードマップ



目的：AIエージェントとの協働と、外部エコシステムとの接続へ転換

- 定型業務をAIエージェントに移譲、人は例外処理と最終承認へ
- 在庫・予約・商品情報をAPI化して外部へ公開、AIエコシステムへ統合
- 効率化された領域に人間的な揺らぎを設計し、人間ならではの意外性の実装実験

2035年への実装ロードマップ



目的：柔軟な離合集散型組織への移行、新しい競争軸の確立

- 固定的な部署や階層でなく、プロジェクト毎に人とAIが自律的に離合集散する組織
- 小さな実験から最適解を導きだし迅速な意思決定を行える文化・仕組
- モノではなく状態に対価を得る成果保証×体験価値モデルへの転換

今すぐ行動するために

戦略転換は時間を要する



今日からできる **アクションプラン**

今日からできるアクションプラン

10年後の成否は最初の100日で決まる！

Step3 (61-100日)

短期で小規模な検証を複数実行

- 100万円以下、30日の小規模PJ
- 何を学んだかと学習スピードが評価基準
- 複数同時に試し組織文化を進化

Step2 (31-60日)

問いを立てるワークショップ

- AIが業務を代替した後、自社の価値は？
- Whyを問う文化を醸成
- 自社の本質的価値を再定義

Step1 (1-30日)

NotToDoの策定・宣言

- 止めることを選定、宣言、実行
- 慣習や前提を疑う訓練
- 余ったリソース・時間を次Stepへ再配布

未来に適応するための
5つの戦略と今日からできる
アクションプランを知る

変化の本質を理解し、変化に対応すべく今日から行動する

POINT 01

従来の延長線上で考えるのではなく、前提を疑い再定義する姿勢

POINT 02

変化に適用するための戦略を立て行動

POINT 03

変化に対応するための5つの戦略転換に直ぐに着手



未来予測分科会の未来の姿



Thank You!!

2026年の意思決定で2035年の未来は決まる！

今日から変革への第一歩を踏み出しましょう！