

# 2026年 5つのトレンド

AIと量子が加速する時代——  
不確実性を味方に、  
一瞬のチャンスをつかめ



# 目次

まえがき	4
<b>トレンド1</b> ：不確実性を受け入れるなら、それは最大の資産となる	8
<b>トレンド2</b> ：従業員はAI活用の縮小ではなく拡大を求める	11
<b>トレンド3</b> ：顧客は企業に責任あるAI運用を求める	14
<b>トレンド4</b> ：グローバルなAIレジリエンスのためには ローカルなセーフティーネットが必要となる	17
<b>トレンド5</b> ：量子優位性（Quantum advantage）を達成するには 広範な連携の力が求められる	20

## IBMが提供するサービス

1世紀以上にわたり、IBMは企業が市場で成功するために必要な専門性を提供してきました。IBMが提供する、業界に特化した、機能的、専門的な知見、そしてエンタープライズ・グレードのテクノロジー・ソリューション、さらには最新科学に基づく研究イノベーションを活用することで、お客様はAIの潜在能力を最大限に引き出し、変化する世界をうまく乗り切っていくことができます。

IBMはまた、量子コンピューティングのグローバル・リーダーとして、お客様が量子技術に本腰を入れる際の支援態勢を整えています。

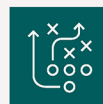
IBMコンサルティングが提供するAIサービスの詳細については、<https://www.ibm.com/jp-ja/consulting/artificial-intelligence>をご覧ください。

IBM Softwareが提供するAIソリューションの詳細については、<https://www.ibm.com/jp-ja/watson>をご覧ください。

IBM Researchが提供するAIイノベーションの詳細については、<https://www.ibm.com/solutions/artificial-intelligence>をご覧ください。

IBMが提供する量子コンピューティングの詳細については、<https://www.ibm.com/quantum>をご覧ください。

## 主なポイント



### 不確実性を受け入れるなら、それは最大の資産となる

経営層の74%は、経済・地政学的な不安定さが2026年、自社にとっての新たなビジネスチャンスを生み出すと考えている。



### 従業員はAI活用の縮小ではなく拡大を求める

2026年には、雇用主によるAI活用の拡大を抵抗せずに歓迎する従業員は全世代で2倍以上増えるとみられる。



### 顧客は企業に責任あるAI運用を求める

AIがデータをどう利用しているかを企業が分かりやすく説明できれば、顧客はもっと安心してAIに頼れるようになる。



### グローバルなAIレジリエンスのためには ローカルなセーフティーネットが必要となる

経営層の93%は、自社の2026年のビジネス戦略では企業の「AI主権」\*を考慮に入れる必要があると答えている。



### 量子優位性（Quantum advantage）を達成するには 広範な連携の力が求められる

量子コンピューターへの対応が進んでいる組織は、対応が遅れている組織と比べ、複数のエコシステムに属している割合が3倍高い。

\* 企業のAI主権とは、企業が外部クラウドや特定地域への過度な依存を避け、重要なAIモデル・データ・インフラを自社で統制する能力を指す。規制強化や供給制約が事業に直結する今、モジュール化、複数ベンダー戦略、説明可能性の確保でレジリエンスと競争力を高めることが不可欠となっている

まえがき

# 不明確さを好む意識

進歩は、もろ刃の剣である。昨日の問題を解決すると同時に、組織の理解を超えた新たな問題も生み出すからだ。

あらゆるブレイクスルーには未知の影響が伴う。変革のスピードが速ければ速いほど、未知の要素も増える。今や組織はAIの速度で動いており、やがて量子の速度で動く時代もやってくるだろう。そのような時代では、安定した基盤を探し求めるという行為は無駄な努力となる。

その代わりに、先見の明があるリーダーたちは、「亀裂」を探している。既存市場に入った「亀裂」こそが、新しい機会への入り口になるためだ。そうしたチャンスをつかむ秘訣は、隙のない計画を作ることではなく、「不明確さを好む意識」を育むことにこそある。

**言い換えれば、地図がまだ描かれている途中でも、前進し続けようという態度を持つことだ。**

経営層はどうすれば、ビジネス環境の変化に対して硬直性でなく柔軟性を発揮する戦略を構築できるだろうか。どうすれば進歩と収益性、そして成長を持続させられるだろうか。



この疑問を解明するため、IBM Institute for Business Value (IBM IBV) はPhronesis社の協力の下、1,000名以上の経営層を対象に調査を実施した。調査では、2026年中の意思決定に経済的・地政学的要因がどのような影響を与えるか、AIにどのようにアプローチするつもりか、どんな戦略が成功を後押しすると思われるか等の質問が行われた。加えて、IBVはSuzy社の協力の下、世界各国の8,500人の消費者と従業員を対象に別の調査も実施した。その調査では、経済の見通しや、私生活と職場でAIとどう関わっているか、AIの普及に伴って起きている変化についてどう思うか等を尋ねた（23ページの「調査方法」を参照）。

今や組織はAIの速度で動いており、やがて量子の速度で動く時代もやってくるだろう。そのような時代では、安定した基盤を探し求めるという行為は無駄な努力となる。

これら2つの調査から見てくる像は必ずしも一致していない。しかし、AIが盛り上がっているこの時代への熱意は共通している。いずれの調査対象集団も、不確実性の中にチャンスを見いだしている。

経営層の間にはレジリエンスの感覚が見られる。世界経済の見通しに楽観的な経営層は全体の3分の1にとどまるが、自社の将来の業績については84%が前向きな見通しを持っている（図1参照）。不確実性を前にして、経営層の95%は、迅速な意思決定がますます必要になるとしているが、それでも96%は2025年に下した重大な意思決定は結果的に正しかったと答えている。

96%の経営層は2025年に下した重大な意思決定は結果的に正しかったと答えている。

**図1**

## 不確実性にもかかわらず、経営層は2026年について前向きな見通しを持っている

2026年の経営層の見通しは、何について悲観的で、何について楽観的か

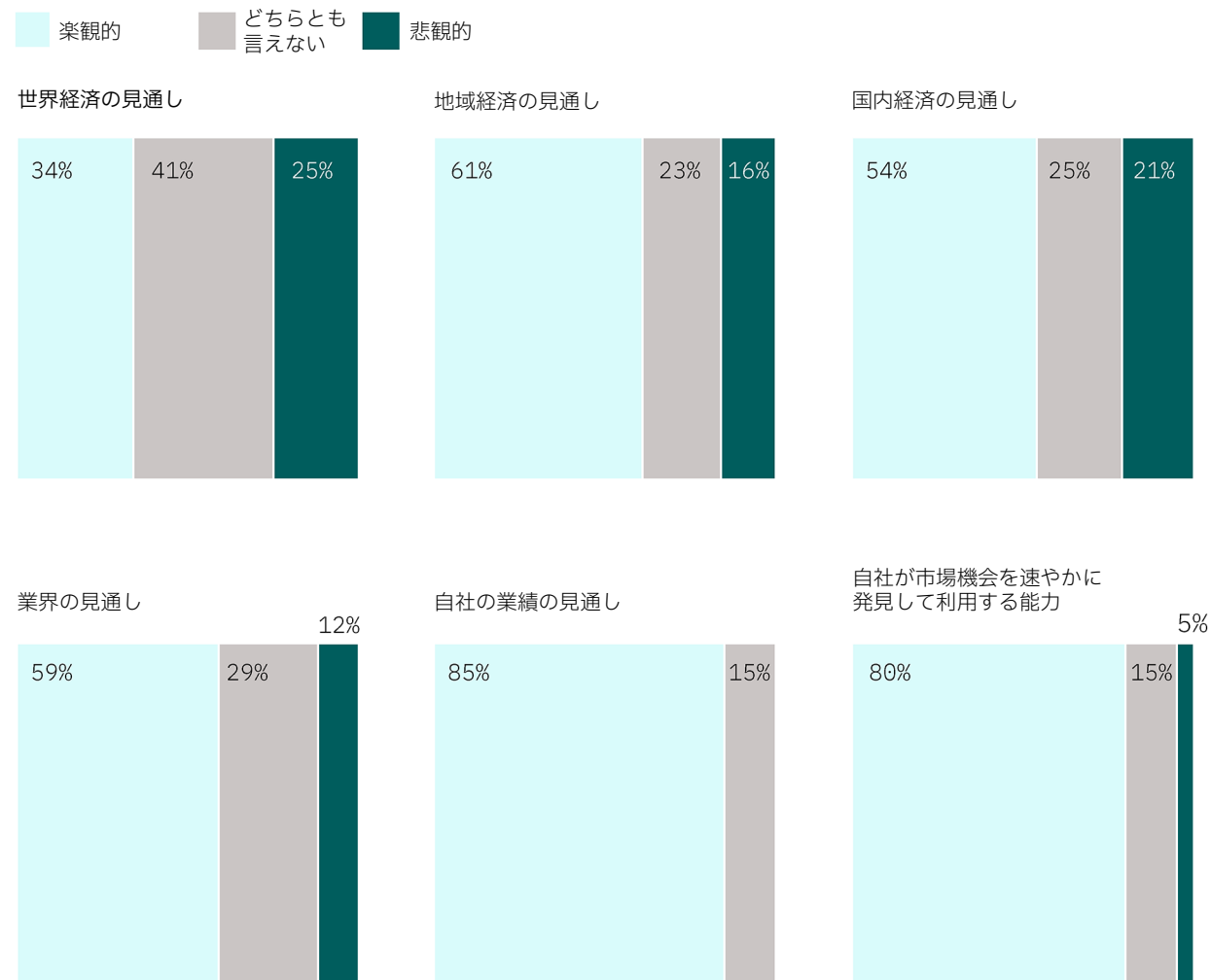
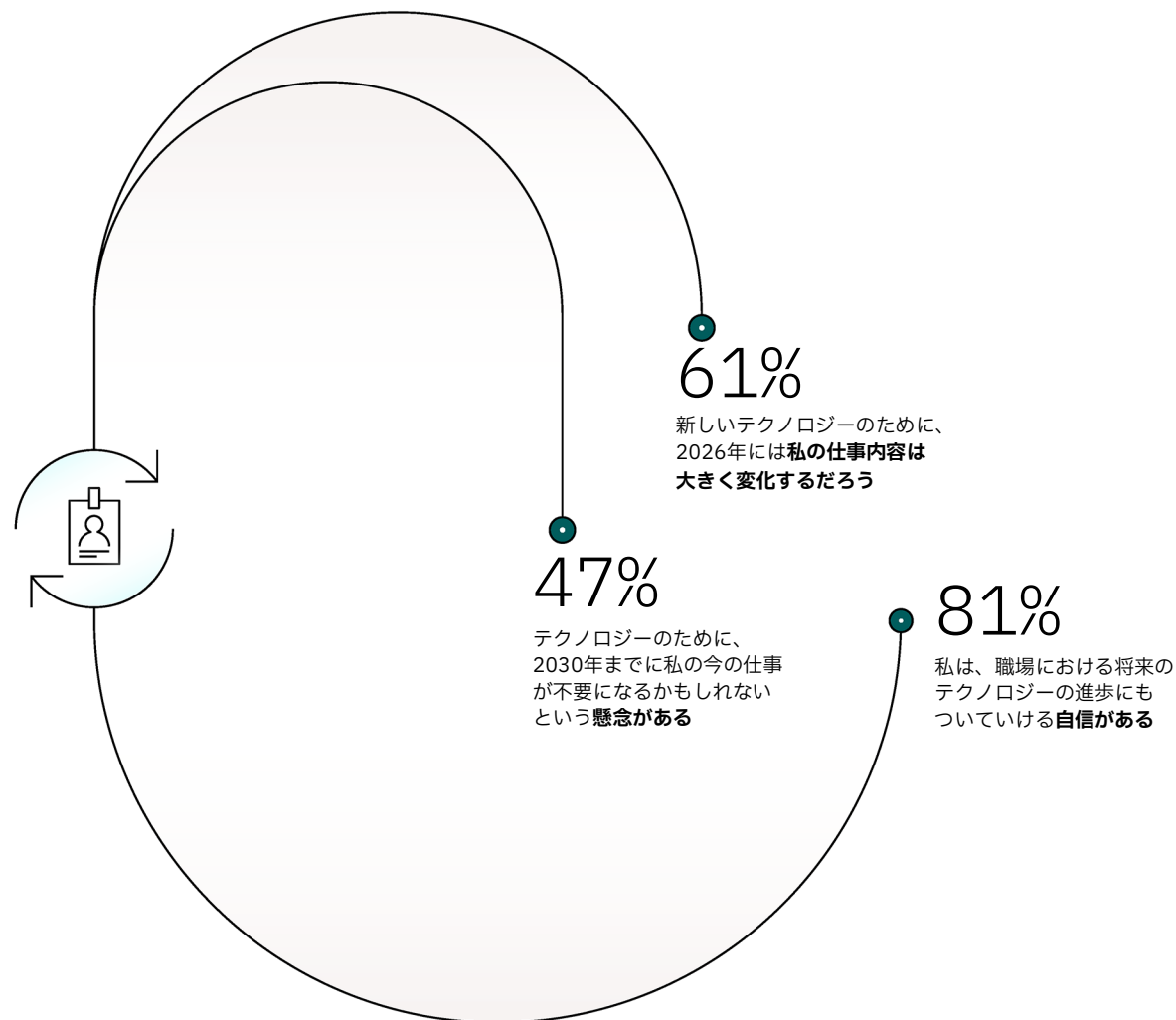


図2

## 従業員はAIの導入を進める準備ができている

職場でのテクノロジーに関する記述について  
同意した従業員の割合



従業員も楽観的な考えを持っている。個別のスキルや能力を考慮した場合、従業員の81%が自分は職場のテクノロジーの将来の進歩にもついていけるだろうという自信を持っている。従業員の61%は新しいテクノロジーのために2026年には自分の仕事内容が大きく変化するだろうと予想しており、なおかつ従業員の半数近くはそのテクノロジーのために2030年までに自分の今の仕事が不要になるかもしれないと懸念しているにもかかわらずである（図2参照）。

経営層と従業員は、AIが  
盛り上がっているこの時代への  
熱意を共有している。



まえがき

トレンド1

トレンド2

トレンド3

トレンド4

トレンド5

この可能性に満ちた時代に、どのようなチャンスが待ち受けているだろうか。このたびの調査に基づいて、IBVはすべての経営層が注目すべき2026年の5つのトレンドを特定した。その5つとは、次の通りである。

トレンド

1

不確実性を受け入れるなら、それは最大の資産となる

トレンド

2

従業員はAI活用の縮小ではなく拡大を求める

トレンド

3

顧客は企業に責任あるAI運用を求める

トレンド

4

グローバルなAIレジリエンスのためにはローカルなセーフティネットが必要となる

トレンド

5

量子優位性（Quantum advantage）を達成するには広範な連携の力が求められる

## トレンド1

# 不確実性を受け入れる なら、それは最大の 資産となる

不安定さの大きい環境では、迅速な対応が不可欠だ。  
実際、経営層の90%は、リアルタイムでの行動が  
できなければ自社の競争力が失われると認めている。





変化に対応するだけではもはや不十分だ。企業が競争力を得るには、変化を見越し、そこから利益を引き出す必要がある。さもないと競争自体から脱落してしまう恐れもある。そのようなリスクは机上のことではなく、現実のものだ。経営層の81%が、2025年には地政学的・経済的問題が自社のテクノロジー投資を脅かしたと答えている。また半数近くが、この問題は2026年にさらに悪化するだろうと考えている。

一方で、明るい面もある。経営層の74%は、経済的・地政学的な不安定さが2026年に新たなビジネスチャンスを生み出すだろうとみている（図3参照）。重要なのは、市場にそのようなチャンスが現れた瞬間に見つけて、消えてしまう前に最大限活かすことだ。

しかし、巨大な企業からすれば、市場と同じスピードで動くのは容易なことではない。新興のリスクや機会に対応するには、柔軟なITインフラとデータ・アーキテクチャーを獲得し、それによって情報が適切な担当者やAIエージェントに適切なタイミングで流れていくようにする必要がある。

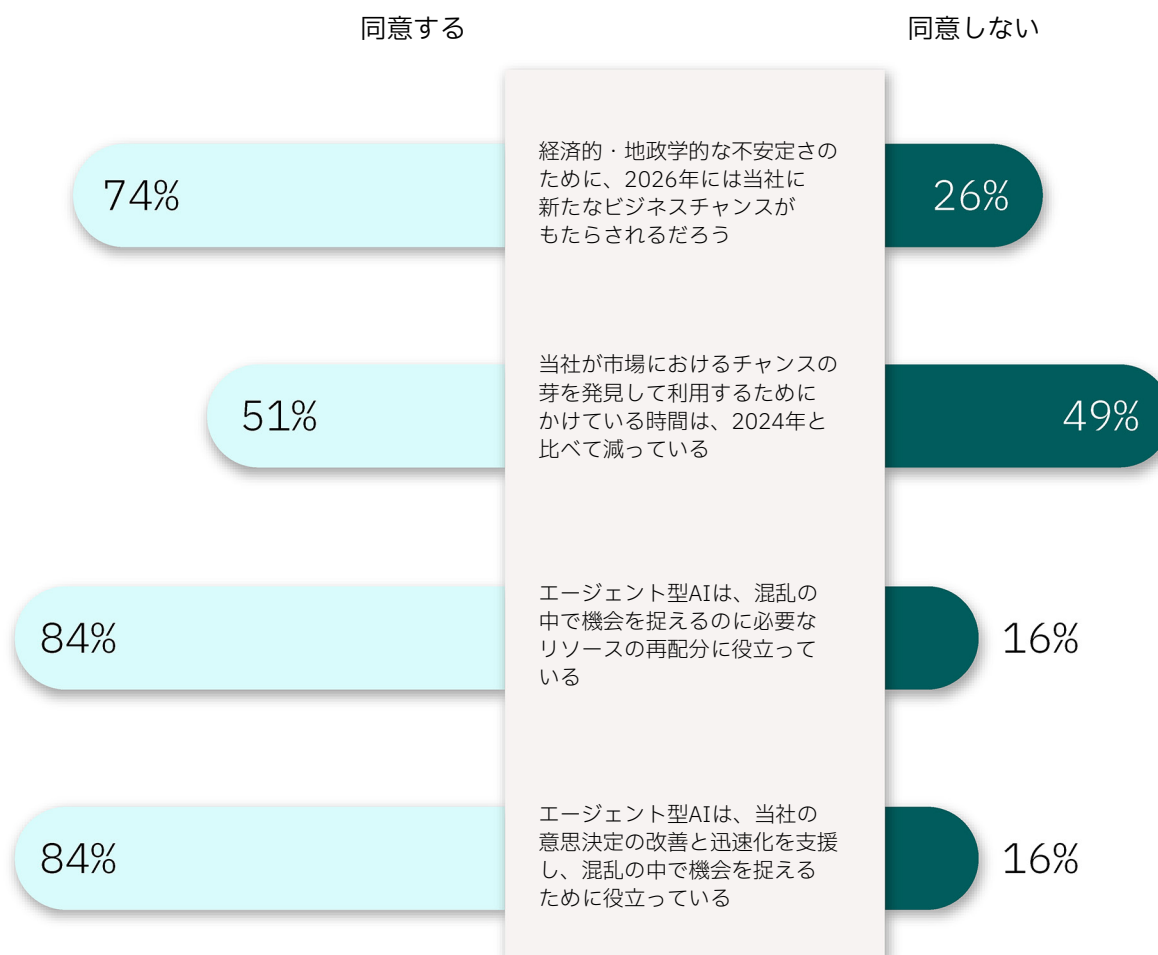
すでに経営層の5人中4人以上が、意思決定の改善と迅速化や必要なリソースの再配分を通じて混乱の中で機会を捉えるために、エージェント型AI\* が役立っていると回答している。また、経営層の69%は、世界経済の不確実性のために、エージェント型AIのシミュレーションとモデリングの能力を開発する必要があると述べている<sup>1</sup>。

\* 自律的にさまざまな機能を果たすAIシステムやプログラム

図3

### エージェント型AIは混乱の中で機会を捉える支援をする

地政学的・マクロ経済的トレンドに関する記述について同意した経営層の割合



しかし、このような変化を「あったら良いもの」ではなく「必須のもの」と捉えるリーダーは、競合他社よりも一歩先を行っている。エージェント型AIが意思決定の改善と迅速化を促していると答えている経営層は、不安定さの中にチャンスを見いだしている割合が2倍以上も高い。

そうした経営層はエージェント型AIを実際にどう活かしているのだろうか。例えば、サプライチェーンの混乱に直面したメーカーは、AIエージェントを利用すれば、他社が緊急会議をしようとしている間に、代替的な資材調達先を特定し、物流経路を設定し直し、価格モデルを調整することができる。また小売業者は、AIエージェントを利用して、ソーシャルメディア上で特定のブランドに関する消費者センチメントの変化を検知し、それをマーケティングの調整や商品の方向転換に活かすことができる。

このような未来はすでに始まっている。経営層の4人に1人は、自律的に動くAIエージェントを2025年時点で自社に導入済みだと述べている。また10人中7人は、2026年末までに導入を行う見込みだ<sup>2</sup>。そして最高データ責任者（CDO）は、そのようなエージェントの能力に確信を持っている。これらリーダーは通常、AIで成果を出す責任を抱えているが、その83%は社内にAIエージェントを展開することで得られる潜在的な利益はリスクを上回ると回答し、77%はエージェントが生み出す結果に自社が頼っても問題ないと回答している<sup>3</sup>。

もちろん、AIエージェントを導入しただけでは成功は保証されない。実際、経営層によれば、2025年の自社のエージェント型AI関連の取り組みのうち、客観的な指標で成功したと言えるのは約40%のみだった<sup>4</sup>。しかし、組織が状況の変化に合わせて適切な行動を取るには、エンタープライズAI\*を高度化させる必要がある。AIエージェントがさまざまな市場シグナルを同時に監視し、複雑な相互依存関係を分析し、シナリオをリアルタイムでモデル化できるようにすれば、不確実性は負債から資産へと生まれ変わる。

\*さまざまなビジネス機能を強化するために、AIを活用した高度なテクノロジーや手法が大規模な組織内で統合したものを指す

# 実行すべきこと

## 組織の回路を組み直し、迅速な対応を実現する

組織構造（チーム編成、データ・アーキテクチャー、製品ポートフォリオなど）を刷新する。アジリティーを重視した再設計を行って、データ・プロダクトをAIエージェントに統合することにより、あらゆるレベルの意思決定を改善して最適化する。AIエージェントのパフォーマンスを信頼できるようになったら、機会に関わる特定のしきい値が満たされた際に価格の調整、メッセージングの方向転換、異なる製品バリエーションの投入などを実行する権限をAIエージェントに与える。

## トレンド2

# 従業員はAI活用の 縮小ではなく 拡大を求める

AIトランスフォーメーションの中心部には認識の  
ギャップがある。

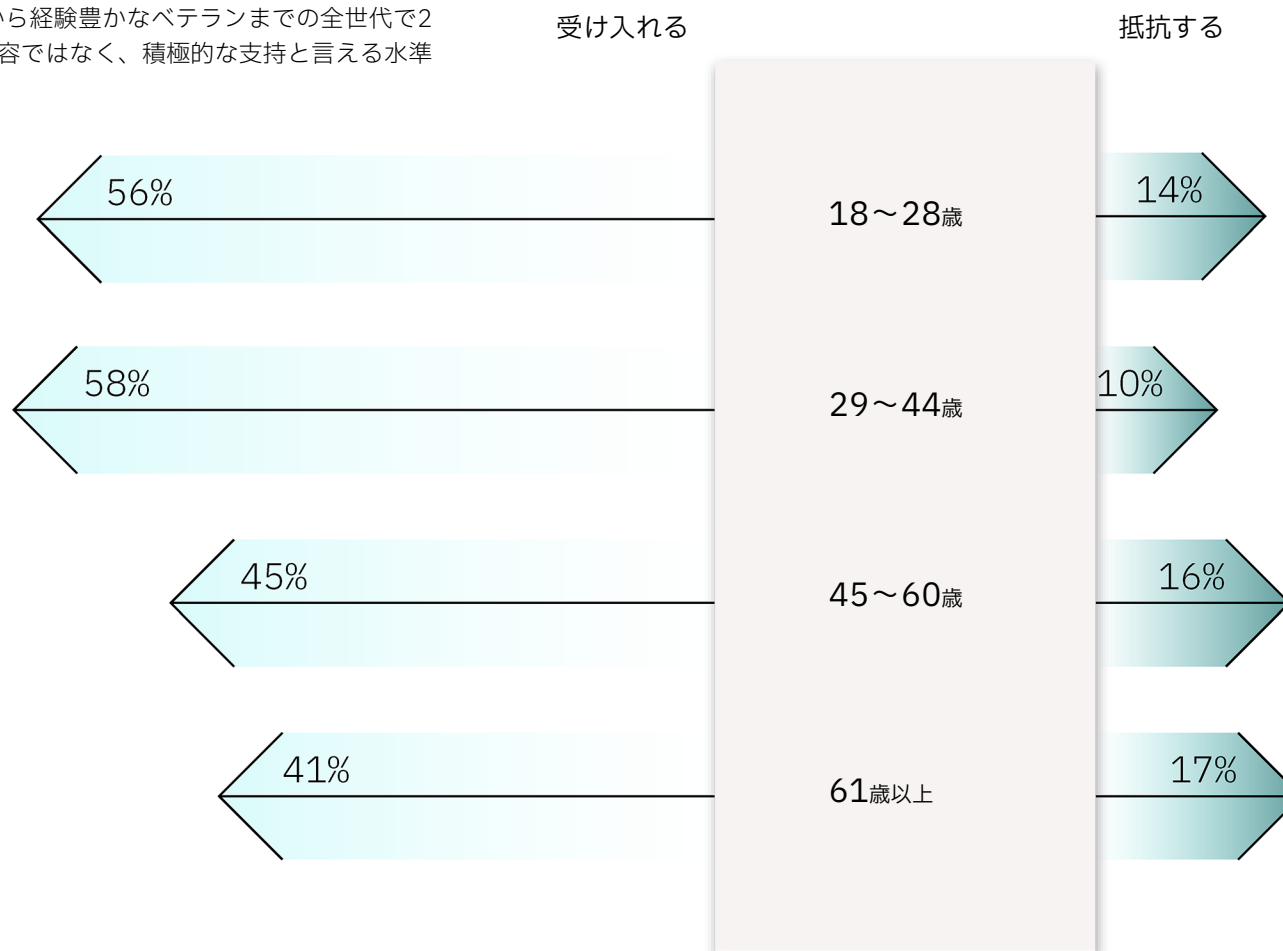


経営層は「トランスフォーメーション疲れ」を懸念しており、56%が、絶え間なく変化する業務プロセスと職責のために従業員が疲弊していると答えた。しかし従業員の方は変革のペースをそれほど気にしていないらしく、77%は、テクノロジーが日常業務を変化させるスピードは、これからも今の水準を保っていくことが可能であると述べている。

AIに関する従業員のセンチメントは、否定的なものよりも肯定的なもののほうが多い。2026年に雇用主がAI活用を拡大するのなら、それに抵抗しようとする従業員よりも、それを受け入れる従業員の方が、デジタル・ネイティブから経験豊かなベテランまでの全世代で2～3倍多い。これは単なる寛容ではなく、積極的な支持と言える水準である（図4参照）。

**図4**
**どの世代の従業員もAIに期待を寄せている**

2026年に雇用主がAI活用を拡大する場合の従業員の反応  
（年齢層別の割合）



注：各年齢グループの合計が100%にならないのは、「抵抗も受け入れもしない」という選択肢もあったため

48%の従業員はAIから管理  
されることに抵抗がないと  
答えている。

従業員は、問題解決や生産性・創造性の向上などの形で、AIがすでに仕事の多くの側面を改善したと述べている。AIが自社の企業文化を変えつつあると答えた従業員は全体の3分の2だが、そのうち88%は良い方向への変化が起きていると述べている。

多くの従業員にとって、AIは敵ではなく、むしろ救いの手だ。61%が、AIのおかげで仕事が単調ではなく戦略的なものになったと回答している。AIは従業員を単調な作業から解放し、高価値な業務に取り組む時間を増やしてくれる。全員が同じ意見ではないものの、従業員の63%はAIエージェントと協働する意思があり、半数近く（48%）はAIから管理されることにも抵抗がないと答えている。新しいテクノロジーの使い方を学ぶのは極めて重要で、より良い研修を受けるためなら、56%が転職もいとわない、また42%が給与減も受け入れると述べている。

これは経営層と従業員の共通認識でもあり、経営層は、AIを用いた自動化の導入のため、2026年末までに従業員の56%でリスクリングが必要になると予測している<sup>6</sup>。しかし最も必要とされるスキルは必ずしも技術的なものとは限らない。2025年時点で経営層が従業員に最も求めるスキルは、問題解決力とイノベーション・スキルだが、これらは、生成AIのために今後3年間で重要性を増すとみられるスキルと同じである<sup>7</sup>。

AIが従業員の作業効率化ツールから変革と成長を実現するツールへと変わりゆく中で、最も価値のある従業員になるのは、判断力を発揮し、関係を構築し、不確かさを乗り越え、イノベーションを進展させるといったAIにできないことを行う人材だ。実際、経営層の82%は、競争優位性を高めるにはAIが使われていない分野に最良の人材を配置する必要があると述べている。

# 実行すべきこと

## まだ存在しない役割のための ロードマップを作成する

AIと人間の役割分担を明確化する。日常業務のうちAIによる強化と自動化が可能な業務と不可能な業務を全従業員に特定してもらう。AIでうまく強化できない業務こそが競争の戦場となるため、そこに人的資源を集中させる。新たな役割が生まれるたびにその役割を定義するが、柔軟性も維持する。硬直的な職務記述書を作るのではなく、大まかな役割の枠組みを構築する。取締役会から現場に至るまで、組織全体のAIリテラシーを継続的に高めていく。





## トレンド3

# 顧客は企業に 責任あるAI運用 を求める

顧客からの信頼は、究極の資産である。経営層の95%は、自社のAIに対する顧客の信頼が新しい製品やサービスの成功を決定づけると述べている。成功に影響を及ぼすという程度ではなく、決定づけると考えられているのだ。





図5

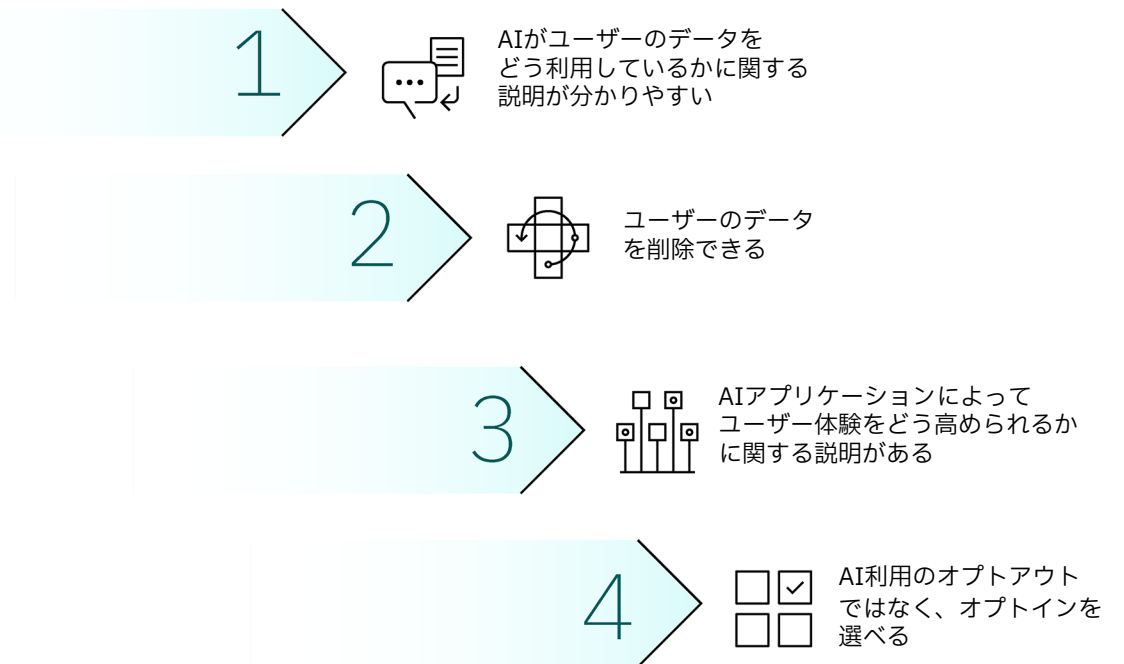
## 顧客はAIに何を求めるか

ランキングは、顧客がAIを活用した製品やサービスを抵抗なく使用できると感じる場合の上位要因を示す

一方、顧客の89%は、自分がAIとやりとりしている時にはそのことを知らせてほしいと答えている。明日のAI主導の市場においては、そうした透明性が最低限の条件となる。

しかし顧客は完璧を求めているわけではない。実際、消費財業界やサービス業におけるAIの不完全さには驚くほど寛容だ。顧客の過半数（56%）が、最先端のAIサービスを好意的に見守っているため、欠点があっても構わないと回答している。AIがまだ学習と進化の途上にあると理解しているのだ。チャットボットがうまく機能しなくても顧客は次に進むし、的外れな提案をされても聞き直してくれるだろう。

だが、AIや顧客データの使い方について何らかの秘密があって顧客を驚かせてしまうと、その寛容さは消失する。顧客の5人中4人は、顧客体験にAIが関わっていることを意図的に隠されると、ブランドへの信頼が低下すると答えている。その場合、3分の2はブランドを切り替える、また半数は追加費用を支払ってでもブランドを切り替えると回答した。顧客は、AIに完璧さは求めないが、情報を共有してほしいという明確なメッセージを送っている（図5参照）。



顧客は、AIに完璧さは求めないが、  
情報を共有してほしいと考えている。

意外なことに、AIイニシアチブの安全性とセキュリティについて顧客が懸念を持っているという組織ほど、実はAIでより大きな顧客価値を提供している可能性が高いという結果が示された。それは、そのような組織がネガティブなフィードバックを遮断せず、耳を傾けているからだ。最も成功している企業の経営層は、顧客データの使い方について透明性を保つことを重視している。また、AI利用に特に熱心な顧客をあらかじめ特定して、初期のトライアルに参加してもらうという取り組みも行っている。

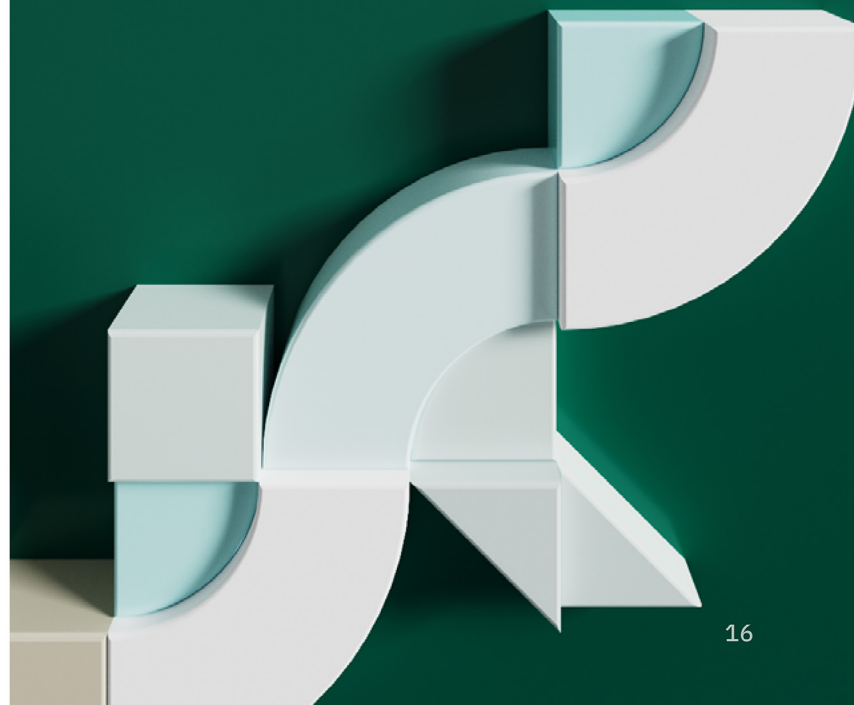
エンゲージメントはロイヤルティ向上に良いというだけでなく、AI変革の原動力にもなる。既存顧客はより多くのデータを共有し、企業のAIを活用したイノベーションの積極的な支持者となって、競合他社にはまねのできない好循環をつくり出す。

顧客の3分の2は、顧客体験にAIが関わっていることを意図的に隠されると、ブランドを切り替えると回答した。

# 実行すべきこと

## 顧客を実験台にするのではなく、実験室のパートナーにする

AIを使う製品の設計初期から透明性を組み込むよう顧客データの使用を顧客に通達するだけでなく、どのように使用しているかを知らせる。AIに基づく提案は追跡可能にすることで、どのように判断が行われているかが顧客に分かるようにする。また、データを共有する見返りとして得られる価値を顧客に理解してもらうと同時に、規制で定められた最低要件を上回る水準のユーザーフレンドリーな削除機能とポータビリティ・オプションを提供して、細かなコントロールを可能にする。大規模な展開を行う前に熱心なファンを招き、新しいAI機能のテストと体験の改善を手伝ってもらう。



## トレンド4

# グローバルな AIレジリエンス のためにはローカルな セーフティーネットが 必要となる

高まる不確実性を前にして、自社のAIシステム、データ、インフラを企業自体が常に管理・制御する能力、すなわち「AI主権」が極めて重要になる。

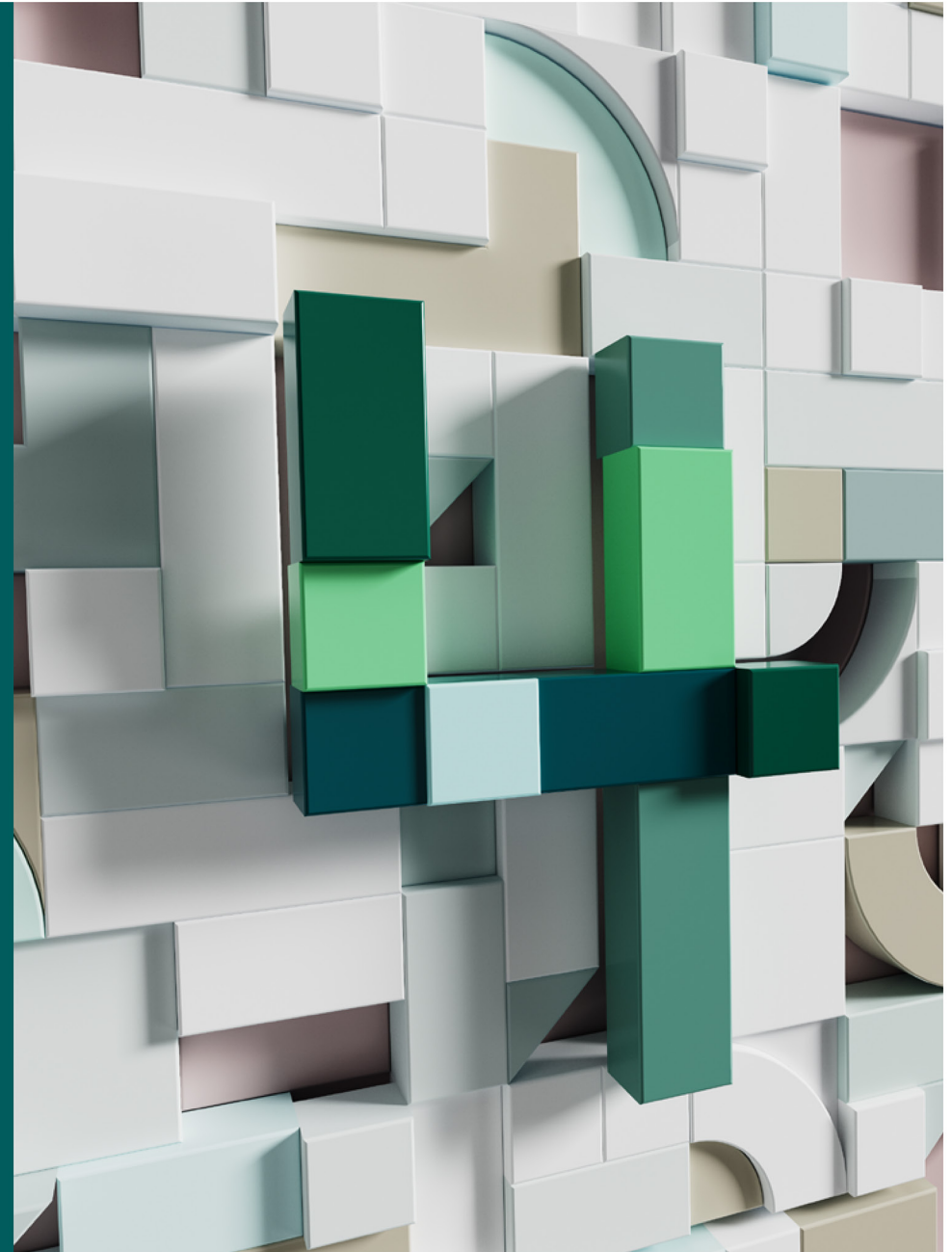


図6

## AIレジリエンスにはロケーションが重要である

自社のデータとAIレジリエンスに関する記述について  
同意した経営層の割合

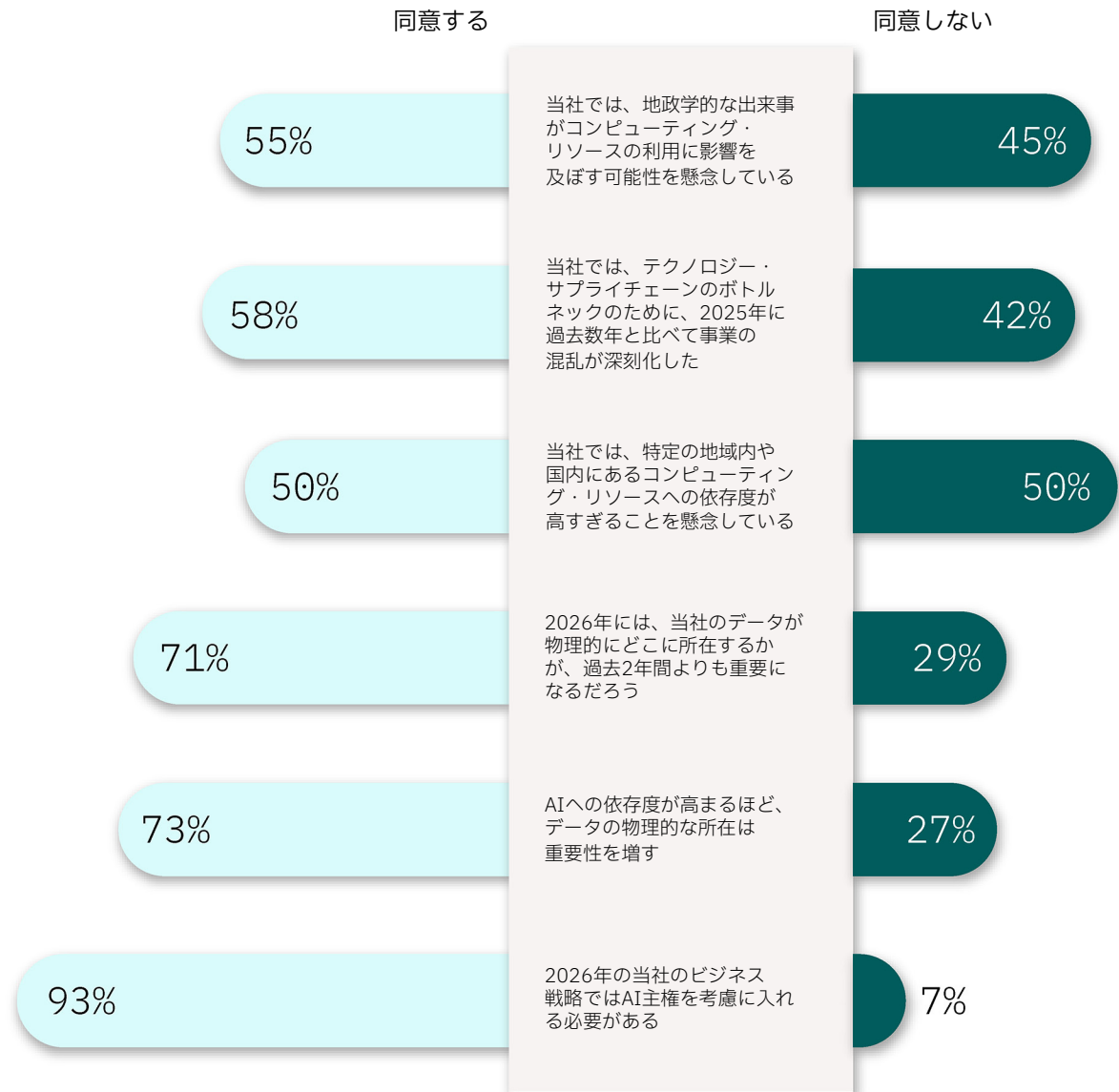
事業継続性の観点から、経営層の93%は、2026年の自社のビジネス戦略では「AI主権」\* を考慮に入れる必要があると回答している（図6参照）。

ではどのように進めばよいのだろうか。例えば、データセンターからクラウド・アーキテクチャー、ローカル言語で訓練されたAIモデルに至るまで一から構築するのもよい。あるいは、AIエコシステムの脆弱性を特定して高リスク機能を国内に移行することも一案だ。

AI主権なしでは、組織は危機に見舞われたときに素早く適応することができない可能性がある。どこか特定の地域内にあるコンピューティング・リソースへの依存度が高すぎることを懸念しているかとの質問に対しては、経営層の50%が懸念していると答えた。さらに分析を進めたところ、この懸念を抱えているリーダーは、不確実性を機会と捉える傾向が26%低いことが分かった。

AIレジリエンスへのリスクは、多くの人が認識している以上に根深い。例えば、新しいデータ規制によって顧客データの国内保管が義務付けられたとしよう。そのようなとき、企業のAIモデルが他国のインフラ上で訓練され、展開されていたらどうなるだろうか。他国ではなく現地にデータ、AIモデル、人材がなければ、特定の業務を急きよ停止しなければならない可能性もある。さらに、経営層は、データ侵害や変化し続ける規制への対応の難しさ、データへのアクセスが失われるリスク、および知的財産の不正取得についても懸念を抱いている。

\* 企業の「AI主権」については、3ページの注記を参照



AI主権とは、自社のAIシステム、データ、インフラを企業自体が常に管理・制御する能力である。

AIレジリエンスは、最新・最高のテクノロジーに継続的にアクセスできるかどうかにも左右される。例えば、依然として続く貿易規制で、最先端の半導体の購入・販売に制限がかけられているために、多くの企業がAIの活用の存続に危うさを感じている。実際、半導体購入企業の経営層の75%は、限られた半導体ベンダーへの高すぎる依存度が重大な戦略的課題だと認めている<sup>5</sup>。勝者がパイの大部分を独占する市場では、後続が乗り越えられないほどの競争優位性を先行企業が獲得する可能性もあるため、各社はAIサプライチェーンにおける一時的な支障すら許容できないほどだ。

透明性と信頼性も、依然としてAIレジリエンスにとって欠かせない要素である。AIエージェントがどのようにして特定の判断を行うに至ったかについての説明を、規制当局と消費者の双方から求められる中で、企業は最も複雑な出力に関しても処理の過程を示せるエージェントを設計しなければならない。さらに、現実世界のパターンの変化によってAIによる成果の信頼性が低下するデータ・ドリフトやモデル・ドリフトも適切に管理する必要がある。

AIレジリエンスを実現するには、組織としての優位性をどう確保するかについて、従来とは異なる考え方を持つ必要がある。すなわち、どんなテクノロジーを所有しているかを重視するのではなく、自社の裁量で下せる戦略的意思決定について評価を実施するのである。つまり、モデルをどこで実行するか、データのガバナンス手法をどうするか、さらにグローバルなシステムが機能不全に陥った場合の事業継続性を誰が管理するかを考えるのである。垂直統合から戦略的なオーケストレーションへと思考を転換する。これこそが、真のレジリエンス実現への道だ。

# 実行すべきこと

## AIの安全対策を強化する

ワークロード、データ、およびエージェントを、信頼できるロケーションやプロバイダーの間でシームレスに移動させられるAI環境を設計する。主要なコンプライアンス・タスクを自動化し、高い信頼性と透明性をもってAIイノベーションを加速させる。最初からすべてのモデルに説明可能性を組み込み、AIエージェントに意思決定経路を記録させ、ステークホルダーから見て「何が起きたか」だけでなく「なぜ起きたか」も理解できるようにする。継続的モニタリング・システムを実装して、パフォーマンスが損なわれたりバイアスが入りこんだりする前にモデル・ドリフトの検知と対処を行う。



## トレンド5

# 量子優位性（Quantum advantage）を達成するには広範な連携の力が求められる

量子コンピューティングは、もはや希望的観測という段階をはるかに超えている。最近の研究によれば、量子優位性は2026年末までに達成される可能性が高い。





「量子優位性」とは、量子コンピューターが古典的コンピューターやリソースと比較して、明確に優れた精度、効率、コスト要件で課題への解を提供できるようになることを指す。しかし、これには難点もある。課題の規模が大きくなればなるほど、現実的に言って、量子コンピューターは、1社の企業が独力で維持できる程度を超えたリソースを必要とする。より強力な計算能力、より豊富なデータ、より深い専門性の蓄積が求められるのだ。つまり1つのエコシステムが、あるいはもしかすると複数のエコシステムが必要となるのである。

高まるエネルギー・ニーズに応えるべく、次世代バッテリー・ストレージを設計するという課題を考えてみよう。量子コンピューターは、分子間相互作用をかつてない規模でシミュレーションすることができるが、現実的なイノベーションを設計するためには、研究機関の膨大な化学データベースや製造企業の実際のパフォーマンス・データ、さらには自動車・電子機器のパートナーのアプリケーション・インサイトなどを必要とする。量子プロセッサがエネルギー・エコシステム全体のデータベースを利用できるようになれば、発見を加速させるというだけでなく、まったく新しい素材開発にもつながる。

さらに、刻々と変化する金融市場動向を先取りするという課題にも対処可能だ。量子コンピューターのパワーで、取引所からのライブ・データ、中央銀行からの経済指標、ニュース・プロバイダーからのセンチメント分析を統合すれば、銀行は取引プロセスを加速することができる。エコシステム・データの活用により、隠れた価格設定情報を見極め、より良い投資判断を支援し、活動を最適化することがマイクロ秒単位で可能になる。

量子技術対応の取り組みが進んでいる企業は、将来を予見する目を持っている。量子コンピューティングに対応可能な組織（QRO：Quantum-ready organizations）、すなわち当社の「2025 Quantum Readiness Index」において上位10%にランクされた組織は、他の組織と比べ、複数のエコシステムに属している割合が3倍高い<sup>8</sup>。

組織の量子優位性に向けた進展状況にかかわらず、エコシステムとの連携は一大飛躍の引き金となる。経営層の79%はエコシステム・パートナーの存在がテクノロジーの導入を加速させると回答しており、77%はそのようなパートナーからのデータがビジネス成果を向上させると述べている（図7参照）。

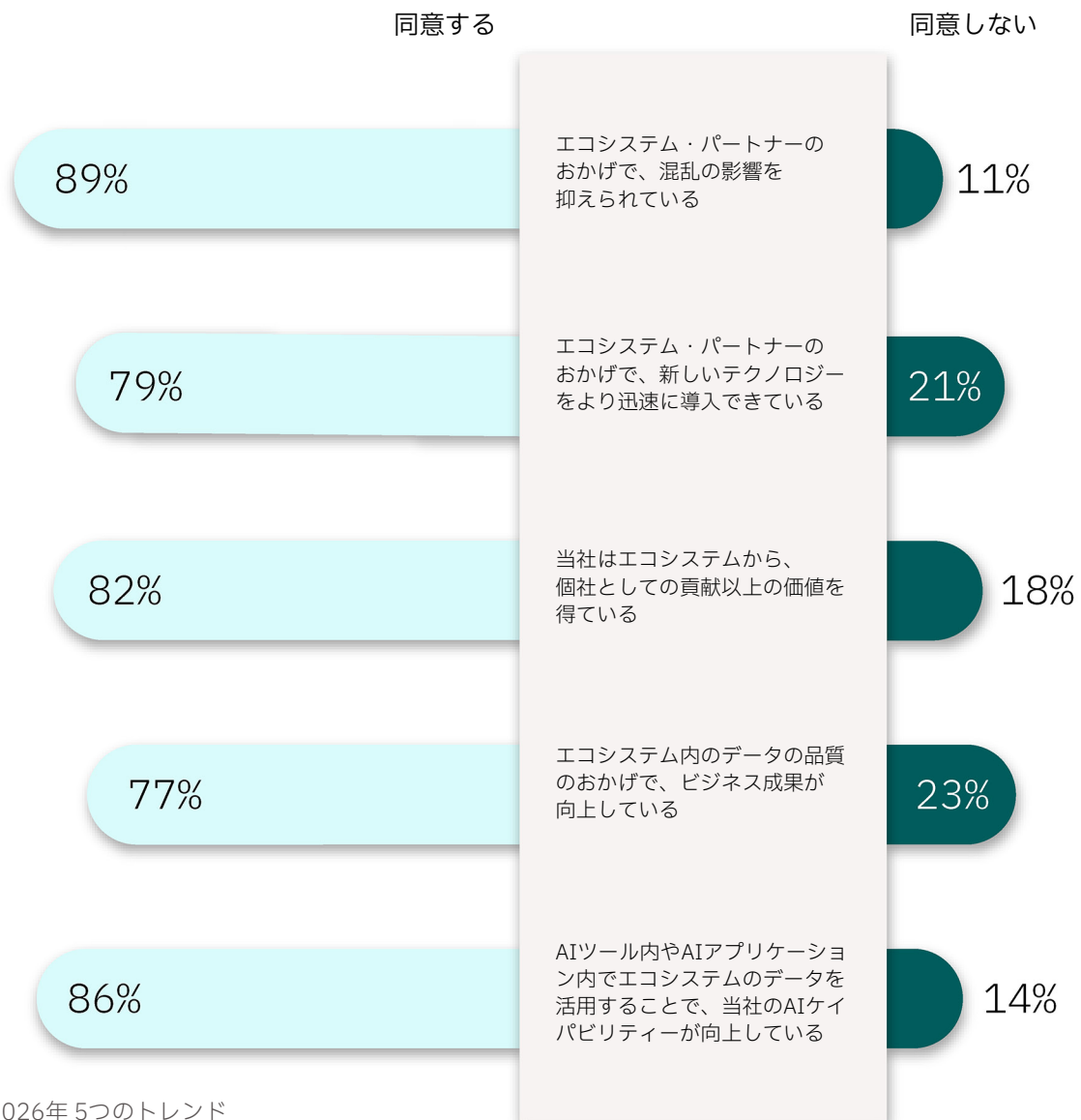
それぞれのビジネス・ニーズに合った適切なデータと計算能力を利用できるようになれば、組織はオペレーションの精度のレベルを引き上げられる。これこそが、段階的な改善と、市場を形作るブレイクスルーとの間の差である。今日のうちに最良のエコシステム・アライアンスを築く企業は、単に今日の勝利を収められるだけではない。そのような企業は、量子時代をリードするのに有利な態勢を築くことができるのだ。



## 図7

## エコシステムはアジリティーを高め、イノベーションを拡大する

自社のエコシステム・パートナーシップに関する記述について  
同意した経営層の割合



2026年 5つのトレンド

## 実行すべきこと

次の大きな  
ブレイクスルーに備える

量子コンピューティングなどの新興技術で勝利を収めるための大きな賭けの機会を特定する。また、イノベーションに関するパートナーを得ることで、コストを分担し、リスクを軽減し、学習を加速させる。パートナーとしては、オープンで信頼性が高く協調的なイノベーターであり、なおかつ自社にない補完的なデータや能力を持っている相手を優先する。AIエージェントをエコシステム・データで訓練することで、コスト効率を高めるとともに、ニーズの変化に合わせた更新もしやすくする。

# 調査方法

IBM Institute for Business Valueは、2026年のビジネス環境を形成する主要トレンドを探るために、2つの視点から調査を行った。「企業経営層」と「世界の消費者および従業員」のそれぞれを対象として2種類の調査を大規模に実施し、定量的データを収集した。

## 企業経営層調査と標本構成

Phronesis社の協力の下、主要20業種の大企業で最高責任者（CxO）を務める1,028人を対象に調査を実施した。包括的な視点が得られるよう業種横断的に標本設定を行った。この中で大きな割合を占めた業種は、銀行（11%）、政府（11%）、消費関連セクター（小売6%、消費財5%）である。これに、保険（6%）、通信（6%）、エネルギーおよび公益事業（6%）、自動車（7%）、石油（5%）が続く。

回答者は戦略的かつ組織レベルの見方を提供してくれる企業経営層で構成された。調査標本は主要な役職を偏りなく網羅している。具体的には次の通りである。最高経営責任者（12%）、最高財務責任者（13%）、最高情報責任者（12%）、最高人事責任者（12%）、最高サプライチェーン責任者（11%）。このほか、最高技術責任者（10%）、最高マーケティング責任者（10%）、最高執行責任者（10%）、最高データ責任者（10%）といった企業幹部が含まれる。調査対象企業はかなりの規模に及び、年間収益の中央値は約92億米ドルに達する。主要企業が何に優先的に取り組み、どのような課題を抱えているのかについて、調査結果から見いだす上で十分な標本である。

## 消費者調査と標本構成

企業経営層の視点に偏らないように、Suzy社の協力の下、消費者8,500人を対象とする調査も併せて行った。対象は企業の常勤従業員に限定し、調査結果に現在および将来の従業員の視点が直接反映されるよう考慮した。対象者は幅広い年齢層の個人で、18～28歳、29～44歳、45～60歳、および61歳以上のグループで均等に分かれていた。重要な点として、対象者はAIに関する知識が豊富だった。AI機能に関する「基本的な理解」から「高度な理解」に至るまで、何らかの知識があると回答したのは71%に達し、9%はAIの専門家だった。このことから、対象者はビジネスや社会におけるAIの役割について理解した上で調査に回答したことが分かる。

## 分析手法

分析は2つの重要な段階を経ている。まず、記述統計（頻度分析、属性データの細分化を含む）を使って、両調査の対象者データについて主要な傾向を見いだすとともに、データ理解のベースラインを設定した。

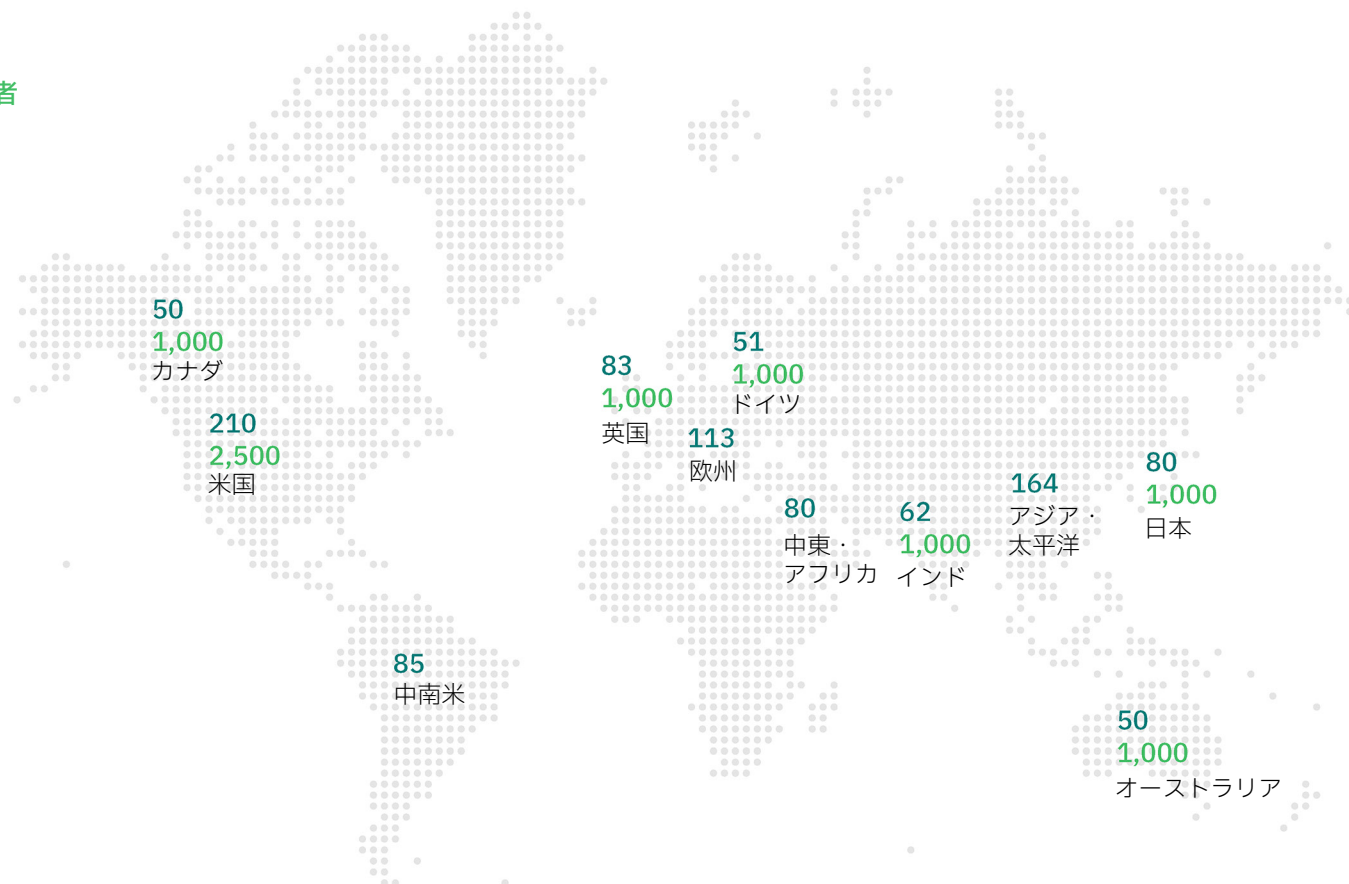
次に、企業経営層のデータについて回帰分析を繰り返し、さまざまな戦略的見通しに影響する要因を明らかにした。特に注目したのは、「経済的・地政学的な不安定さが2026年に新たなビジネスチャンスを生み出す」との確信につながる主要予測因子を特定するモデルである<sup>9</sup>。この分析によって、偶発的な回答をもたらす最も大きな要因を切り離し、相関関係の存在を確認するにとどまらず、経営層の見方に対する影響を定量化した。

## 地域別分布

数字は各地域の調査対象の「企業経営層」と  
「従業員および消費者」の人数を示す。

経営層

従業員および消費者



# IBM Institute for Business Value

IBM Institute for Business Value (IBV) は、20年以上にわたってIBMのソート・リーダーシップ・シンクタンクとしての役割を担い、ビジネス・リーダーの意思決定を支援するため、研究と技術に裏付けられた戦略的洞察を提供しています。

IBVは、ビジネスやテクノロジー、社会が交差する特異な立ち位置にあり、毎年、何千もの経営層、消費者、専門家を対象に調査、インタビューおよび意見交換を行い、そこから信頼性が高く、刺激的で実行可能な知見をまとめています。

IBVが発行するニュースレターは、[ibm.com/ibv](https://ibm.com/ibv)よりお申し込みいただけます。また、LinkedIn ([ibm.co/ibv-linkedin](https://ibm.co/ibv-linkedin)) をフォローいただくと、定期的に情報を入手することができます。

## 変化する世界に対応するための パートナー

IBMはお客様と協力して、ビジネス・インサイト、高度な研究成果、およびテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、急速に変化し続ける今日の環境における卓越した優位性の確立を可能にします。

## Research Insightsについて

Research Insightsは企業経営者の方々に、各業界の重要課題および業界を超えた課題に関して、事実に基づく戦略的な洞察をご提供するものです。この洞察は、IBVの一次調査研究を分析して得られた結果に基づいています。詳細については、IBM Institute for Business Value ([iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com)) までお問い合わせください。

## 関連レポート

The 2025 CEO Study: 5 mindshifts to supercharge business growth.

IBM Institute for Business Value. 2025年5月。

邦訳「CEOスタディ 2025：ビジネス成長を飛躍させるための5つの意識改革」<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/ceo>

Solving the AI ROI puzzle: How Chief AI Officers cut through complexity to create new paths to value.

IBM Institute for Business Value. 2025年7月。

邦訳「AIのROI向上のパズルを解く - 最高AI責任者（CAIO）が複雑さを乗り越え、新たな価値への道を切り拓く -」  
<https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/jp-ja/c-suite-study/caio>

The 2025 Chief Data Officer Study. The AI multiplier effect: Accelerate growth with decision-ready data. The IBM Institute for Business Value. 2025年11月。  
<https://ibm.biz/2025-cdo>

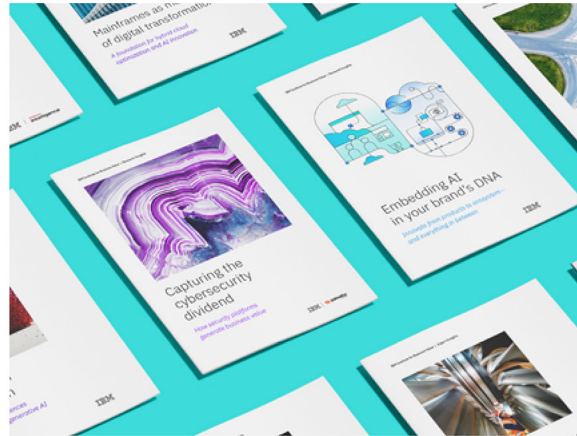
## 協力者

Francesco Brenna、Neil Dhar、Joe Dittmar、Keita Fujimori、Heather Higgins、Salima Lin、Jamie Mackenzie、Oscar Gonzalez Nogueira、Nick Otto、Krishna Ramos Souza de Queiroz、Jennifer Quinlan、Caroline Roche、David Trager、Helle Valentin、Kush Varshney、Sebastian Weir

## IBM IBV

Sara Aboulhosn、Tessa D'Agosta、Angela Finley、Tegan Jones、Heba Nashaat、Christopher Nowak、Veena Pureswaran、Andrew Womack





## 当社のニュースレター 「IdeaWatch」に 登録しませんか

インサイトを、お手元に、毎月お届けします。

Source Global Research社による「ソート・リーダーシップの質」ランキングにおいて2年連続で第1位に選ばれたIBM Institute for Business Valueが提供します。

調査に基づくソート・リーダーシップのインサイト、データ、分析を、ビジネスにおける賢い決断とより情報に即したテクノロジー投資にお役立てください。

**登録はこちらから：** [ibm.co/ideawatch](https://ibm.co/ideawatch)



## 注釈および出典

- 1 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit Varshney, Anant Patel, and Karen Butner. Agentic AI's strategic ascent: Shifting operations from incremental gains to net-new impact. IBM Institute for Business Value. 2025年10月10日。  
<https://ibm.biz/agentic-ai-ops>
- 2 同上
- 3 The 2025 Chief Data Officer Study. The AI multiplier effect: Accelerate growth with decision-ready data. The IBM Institute for Business Value. 2025年11月12日。  
<https://ibm.biz/2025-cdo>
- 4 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit Varshney, Anant Patel, and Karen Butner. Agentic AI's strategic ascent: Shifting operations from incremental gains to net-new impact. 未公開データ。IBM Institute for Business Value. 2025年10月10日。  
<https://ibm.biz/agentic-ai-ops>
- 5 Ahola, Rami, Pushkar Apte, Stephen Pierce, and Noriko Suzuki. Winning the silicon race: Three strategies to secure AI advantage. IBM Institute for Business Value and SEMI. 2025年10月7日。  
<https://ibm.biz/semiconductors-ai-race>
- 6 Goyal, Manish, Federico Torreti, Francesco Brenna, Shobhit Varshney, Anant Patel, and Karen Butner. Agentic AI's strategic ascent: Shifting operations from incremental gains to net-new impact. IBM Institute for Business Value. 2025年10月10日。  
<https://ibm.biz/agentic-ai-ops>
- 7 2,690人の経営層の未公開データ。IBM Institute for Business Value. 2025年。
- 8 Higgins, Heather, Petra Floorizone, and Veena Pureswaran. The 2025 Quantum Readiness Index. Quantum is coming: 5 realities shaping the race to advantage. 2025年12月に公開予定。
- 9 多項ロジスティクス回帰モデルは統計的に有意であり（尤度比カイ二乗値 = 87.9、自由度 = 3、 $p < .001$ ）、予測変数のないモデルより適合度が高い。このモデルは見通しの変動の7.4%~12%を説明する（擬似決定係数）。





© Copyright IBM Corporation 2025

IBM Corporation  
New Orchard Road  
Armonk, NY 10504

Produced in the United States of America | December 2025

IBM、IBMロゴ、ibm.com、Watsonは、世界の多くの国で登録されたInternational Business Machines Corporationの商標です。他の製品名およびサービス名等は、それぞれIBMまたは各社の商標である場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml) (US)をご覧ください。

本書の情報は最初の発行日の時点で得られるものであり、予告なしに変更される場合があります。すべての製品が、IBMが営業を行っているすべての国において利用可能なわけではありません。

本書に掲載されている情報は特定物として現存するままの状態を提供され、第三者の権利の不侵害の保証、商品性の保証、特定目的適合性の保証および法律上の瑕疵担保責任を含むすべての明示もしくは黙示の保証責任なしで提供されています。IBM製品は、IBM所定の契約書の条項に基づき保証されます。

本レポートは、一般的なガイダンスの提供のみを目的としており、詳細な調査や専門的な判断の実行の代用とされることを意図したものではありません。IBMは、本書を信頼した結果として組織または個人が被ったいかなる損失についても、一切責任を負わないものとします。

本レポートの中で使用されているデータは、第三者のソースから得られている場合があります、IBMはかかるデータに対する独自の検証、妥当性確認、または監査は行っていません。かかるデータを使用して得られた結果は「そのままの状態」で提供されており、IBMは明示的にも黙示的にも、それを明言したり保証したりするものではありません。

本書は英語版「5 trends for 2026 - Capture fleeting opportunities with confidence」の日本語訳として提供されるものです。

