

# Technology Foresight®

[ 2026 EXTRA ISSUE 増刊号 ]

「つながるAI」が変える、企業、暮らし、そして社会



**BIPROGY**

Foresight in sight



10年後、AIと私たちの関係はどう変化しているだろう？

生成AIは、第1の波（予測・認識の高度化）、第2の波（人と協働する業務支援）を経て進化してきた。いまAIは、人間の意図を理解し、段取りを組み、限定的ながら自律的にタスクを遂行し始めている。私たちはすでに第3の波（AIエージェント化）を見据える段階に入っている。その先には、第4の波（AIとロボットの協調）、第5の波（AGI＝汎用AIの萌芽）といった次の段階も見え始めている。ただし、その使い方だけでAIは、企業にとって大きなリスクにもなりうる。そのためAIをどう信頼し、使いこなすかという点に、いま大きな注目が集まっている。

本誌『Technology Foresight 2026』は、未来への羅針盤として10年後の企業・暮らし・社会を展望する。気候変動、人口減少、地政学リスク、情報の信頼性の揺らぎ——さまざまな不確実性に満ちたこの先、AIは「人に寄り添う心強いパートナー」へと姿を変えていく。10年後にはAI同士が信頼でつながり、企業・暮らし・社会の多くの場面に深く溶け込んでいるだろう。そんな世界を少し先の風景として感じ取れるよう、本誌は例年と趣向を変えて3つの「物語」からスタートすることにした。そこに描いたのは、人とAIが協働してつくり出す、未来の「日常」だ。

## INDEX

はじめに	2
<b>第1章 人とAIが協働する未来の物語</b>	3
1.1 企業の未来の物語——AIが支えるしなやかなサプライチェーン	3
1.2 暮らしの未来の物語——AIが広げる生き方や働き方の選択肢	4
1.3 社会の未来の物語——AIが和らげる「待つ・探す・備える」の負担	5
<b>第2章 AIの力を引き出す「境界の設計」</b>	6
2.1 どこから「境界の設計」を始めるべきか？	6
2.2 活用領域の特定——どこに生成AIを使えば“効く”のか？	7
2.3 人の役割の再定義——AIと人はどう役割分担すべきか？	8
2.4 信頼（トラスト）の構築——どうすればAIを信頼して使えるか？	10
<b>第3章 「つながるAI」と共に未来を変えるために</b>	12
3.1 AIがつながって動くとき何が変わるのか？	12
3.2 AIの企業間連携で確保すべき「安心」とは？	13
3.3 不確実な未来を前にどう連携を進めるか？	15
おわりに	16



10年後、私たちの仕事・暮らし・社会は、どう変わっているだろう。ここに描く3つの物語は決して遠い空想ではない。現在の延長線上にありながら、私たちが自ら選び取り、育てることのできる未来の風景だ。

## 1.1 企業の未来の物語——AIが支えるしなやかなサプライチェーン

2035年、企業を取り巻く経営環境は常に変化している。原料供給の安定性や環境負荷から企業理念までを突き合わせながら、よりよい判断を重ねていかなければならない。AIは選択肢に加え、先々に起こり得ることや、そのとき持つべき視点を素早く教えてくれる。そして、最後に責任を引き受けて「決める」のは、この時代になっても人だ。

青山玲は、壁一面のディスプレイを見つめていた。南米で発生した予期せぬ異常気象によって、サステナブル素材の供給が止まってしまったのだ。

「ミナモ、今回の事態で原料調達の持続可能性はどう変化した？ 代替のグリーン調達先と、サプライチェーン全体のCO<sub>2</sub>排出量への影響もシミュレーションして」

声をかけると、AIエージェント『ミナモ』が即座に応答する。

『現行の調達先を継続した場合、今後の納期遅延のリスクが10%上がります』

ミナモは数秒で、玲の意図に沿った複数の選択肢を並べた。気象データや地政学リスク、認証済サプライヤーの環境負荷情報に加え、玲が何を重視して判断してきたのかも学習している。

「では、3番目の選択肢に対して、当社のブランド価値と倫理規程の面からリスク判定を加えてみて」

『矛盾なし。むしろ地域コミュニティへの貢献度は向上します』

「新たな調達先への切り替えと、その情報を全サプライヤーへ自動通知…実行して」

ルール化された定型業務をAIに任せて忙しさから解放された玲は、AIの行う業務に対して人ならではの洞察と倫理観を付け加える。企業の収益性、効率性、そしてサステナビリティは、人とAIの信頼に基づく協働によって高まっていた。

## 1.2 暮らしの未来の物語——AIが拓げる生き方や働き方の選択肢

2035年、暮らしの価値は「どれだけ便利か」だけでは測られていない。例えばAIが提供する最適化された選択肢から、よいと思えるものを自分の意思で選び、試行し、必要ならやり直せる。こうした暮らしを通して人は学びと成長を実感し、人間らしさを噛みしめている。AIは、人をマネジメントするのではなく、知識や能力を補完したり伸ばしてくれるパートナーとして、人に寄り添っている。



「健太さん、おはようございます」

佐藤健太は、枕元のキューブ型AIデバイス『シオネ』の声で目覚めた。

『少し睡眠の質が下がっているようです。今日は仕事を始める前に30分ほどビーチを歩いてみませんか』

30代後半のリモートエンジニアである健太にとって、シオネは心拍や脳波、気分変動を分析し、心身のウェルビーイングを支える専属コンシェルジュだ。都市の喧騒を離れ、海辺の街に住んで3年。朝の波打ち際は、混雑した通勤時間に代わって手に入れた、健太の新しい贅沢だった。

浜辺を歩きながら、健太は呼吸の深さが戻っていくのを感じる。シオネは急かさない。ただ、波音と風の強さ、昨夜の睡眠の揺らぎ、今日の気分の傾きを照らし合わせ、健太が「無理なく戻れる」速さをそっと提案する。今日はその提案を受け入れないことにした。自分の感覚で少しだけ遠回りをし、少しだけ立ち止まる。そうして、整う感覚を確かめながら一日を始めていた。

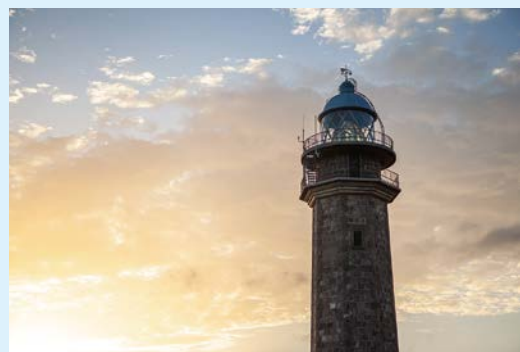
夜、健太は地元の魅力を発信するコミュニティ活動に没頭する。AIが設計した没入型学習環境でコンテンツ制作に挑戦していた。

『健太さん、夕暮れの灯台が見えますね。郷愁が引き立つ構図を、少し想像してみませんか』

失敗すれば視聴者アバターは静かに消え、成功すればハートマークが仮想空間に広がる。健太は何度も挑戦し、数時間のうちに「できる」という感覚を手に入れた。

その「できる」は、大げさな達成ではない。ほんの少し、前より迷わずに構図を決められたこと。ほんの少し、言葉が自然に出てきたこと。シオネは結果を評価するのではなく、健太が自分で気づける形で変化を返してくれる。健太はその小さな手応えを、次の挑戦に持ち帰る。好きなことを続ける力が、少しずつ育っていく。

翌日、健太は海辺の街の夕焼けを世界へ届ける準備を進めている。AIによって場所や言葉の制約が消える中、地元の魅力を伝える健太の能力が輝いていた。



## 1.3 社会の未来の物語——AIが和らげる「待つ・探す・備える」の負担

2035年、生成AIは暮らしの中の「待つ」「探す」「不安に備える」といった摩擦の低減に向け、社会全体が一つの大きなシステムとして、よりよく調和・機能するよう奔走している。倫理や責任、柔軟性といった観点から、システムには人が判断を引き取る余地もあらかじめ組み込まれている。



上田陽介の住む街の朝は、どこか静かだった。通勤時間帯にもかかわらず、駅前に慌ただしさはなく、余裕すら感じられる空気が流れていた。

『おはよう、陽介。都心環状線で30分ほどの遅延が出ていますが、移動ルートを少し変えれば大きな影響はなさそうです』

パーソナルAIエージェント『ナギ』が告げた。街全体の交通量、オフィスの混雑状況、陽介の予定を照らし合わせ、ナギはすでに最適な移動案を組み立てていた。

『三木本駅から並走する路線の暮田駅までタクシーを使えば予定に間に合います。この遅延で同じ区間の利用者が増えているので、ライドシェアも検討してみませんか』

ナギが示したもう一つの案に対し、「ありがとう。初めてだけれど、試してみよう」

ナギの提案は、陽介にいつもとは少し違う朝をもたらした。かつてのように遅延情報を調べ、駅で立ち止まることもない。さまざまな変化に応じて、AIエージェントたちが舞台裏で調整を重ね、街全体の人の流れのなかで、一人一人の移動を無理なく整えていた。

その日の夕方、予報が急に変わった。ナギは交通や周辺の案内と連動して、混雑の少ない導線と到着の見込みを更新していく。陽介は「どうしよう」を抱えたまま立ち止まらずに済む。備えることが、生活の流れの中に自然と溶け込んでいた。



---

こうした未来は、自然に訪れるものではない。AIと人、企業と社会、個と個をどうつなぐかは、誰かが決めてくれる答えではない。私たちがみんなで設計し、選び直しながら、はじめてこの風景に近づくことができる。

## 第2章 AIの力を引き出す「境界の設計」



AIエージェントは、生成AIのように「答える」だけでなく、状況に応じて必要な作業を自ら進めながら、人の判断を支えてくれる。第1章で描いた未来のAIエージェントは、選択肢を示して人が判断する幅を拡げ、結論を実際の行動につなげる役割も果たしていた。そして、最終的な判断と責任は常に人が引き受けていた。

そうした未来を現実のものにするためには、AIに任せることと、人が引き取ることをあらかじめ丁寧に設計しておくことが欠かせない。「境界の設計」とは、その線引きをして、判断や行動の根拠を後から説明できる状態にしておくこと。そのうえでAI同士の連携範囲を社内外へと拡げていけば、「マルチエージェント化」もスムーズに進むだろう。

AIは、育てられる経営資産。そうした認識のもと、本章では、生成AIを場当たりの活用で終わらせないための「境界の設計」について考える。

### 2.1 どこから「境界の設計」を始めるべきか？

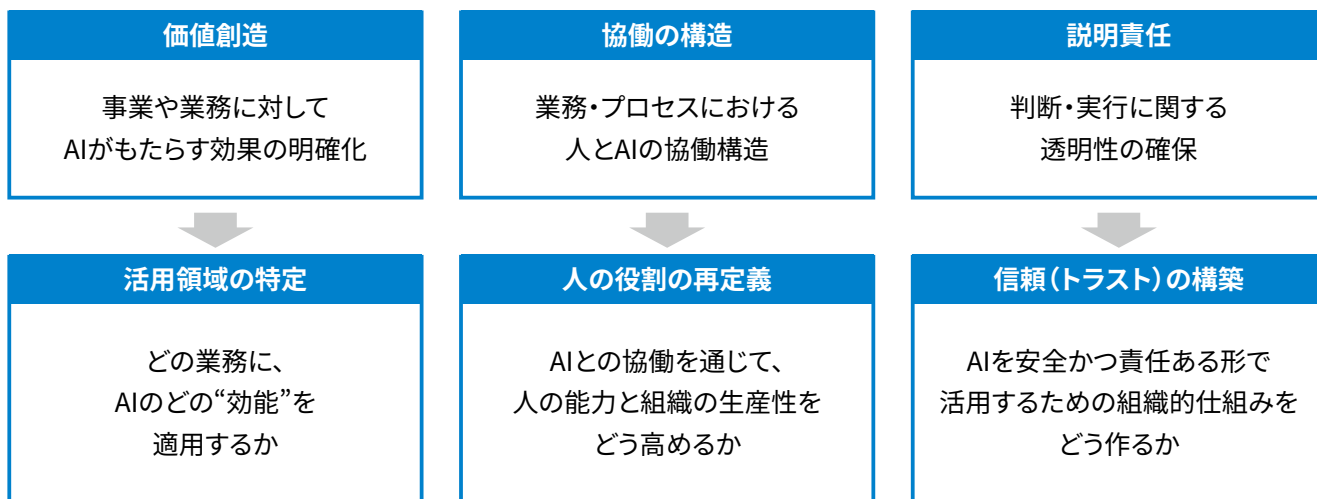
多くの企業で生成AIを「導入する」フェーズは終わろうとしており、今後は「いかに有効に使い続けられるか」が問われるようになる。ただ、RPAツールやビジネスチャット、クラウド型会計システムのような、投資・導入の効果がわかりやすいITツールとは異なり、使い方だけで競争力にも混乱の原因にもなり得るのが生成AIだ。それゆえ、どこから「境界の設計」を進めるか、その起点をよく考えることが大切になる。最初に押さえておきたいのは、「価値創造」「協働の構造」「説明責任」の3点だ。

- 価値創造**：事業や業務に対してAIがもたらす効果が明確であること。
- 協働の構造**：業務・プロセスで人とAIが協働できる構造になっていること。
- 説明責任**：判断・実行に関して透明性が確保されていること。

これらをふまえて「境界の設計」を具体化していくにあたり、企業が検討すべき項目は次の3点に整理できる。

- 活用領域の特定**：どの業務に、AIの持つどの効果的な機能＝効能を適用すべきか？
- 人の役割の再定義**：AIとの協働を通じて、人の能力と組織の生産性をどう高めるか？
- 信頼（トラスト）の構築**：AIを安全かつ責任ある形で活用するための組織的な仕組みをどう作るか？

図1：生成AIを経営資産として育てる3つの視点と検討事項



次節より、上記の各検討項目を細かく見ていく。

## 2.2 活用領域の特定——どこに生成AIを使えば“効く”のか？

生成AIは魔法の杖ではない。むやみにあらゆる業務で使おうとすると、目的を見失い、成果も見えにくくなる。大切なのは、AIの「効果的な機能」という意味での効能と、業務上の「使いどころ」を見極めること。AI技術を細かく理解しようとするより、まずは業務や経営課題に照らして実現したいことを明確にし、生成AIのどの効能に期待したいのかを確認する。活用領域を絞り、その業務に最も意味のある効能を選んだうえで、段階的に他業務にも広げていく。こうしたプロセスを踏むことが、初期の投資効果を大きく左右する。

### ■ 生成AIにはどんな効能があり、どんな価値をもたらすのか？

では、生成AIには何ができるのか。効能は次の4つに大別できる。

#### ①創造性の拡張（新しい着想が生まれやすくなる）

AIは、人間が単独でできる発想の枠を超え、企画やブレークスルー、発見の可能性を向上させる。例えば、新規事業におけるアイデアの構造化、未踏領域における研究開発の仮説生成、デザインコンセプトの多角的創出などが可能となる。

#### ②属人化した専門性の民主化（知りたいことに自力でたどり着ける）

AIは、属人化している高度な専門知識や組織知を、誰もがアクセスできる形にし、全従業員の知識とスキルを底上げする。社内規程・法律文書の質問応答、新人教育におけるOJT支援、高度な技術文書の即時要約などがこれにあたる。広く使える形にするほど、共有してよい知と、守るべき知の線引きも重要になる。競争優位につながる独自のノウハウは、アクセス制御など保護された環境で活用することが望ましい。

#### ③意思決定の高度化（複数の視点から判断できる）

AIは、市場や規制、サプライチェーンの変化が複雑に絡む場面でも、起こり得るリスクや選択肢を素早く示し、人の判断をより確かなものにする。財務報告書から隠れたリスク要因を拾い上げたり、法規制の変更が事業に与える影響を見立てたりするのが典型例だ。

#### ④ルーチンの自律化（繰り返し作業から解放される）

AIは、定型的な反復業務やシステム間の連携タスクを自律的に実行し、人間を反復作業から解放する。予定や状況の変化を先読みし、必要な準備や手配などの関連する業務をAIエージェントが静かに担うようになる。

## ■ AIエージェント時代を見据えて優先すべきことは？

前項の通り、生成AIは質問に答える存在から、複数の業務ステップを自律的に実行する主体=AIエージェントへと進化しつつある。そこで重要なのが、各業務に必要なデータ連携を整えること、そして「責任設計」だ。後者は問題が起きた後の責任追及の話ではない。AIが自律実行する前に、その結果を誰が引き受けるのかをあらかじめ決め、必要なときに誰が「止める・戻す」のかを組織の運用に組み込んでおくということだ。これら2つの「前提」に対処するための取り組みを、2点の優先事項として以下にまとめる。



### 優先事項①：業務プロセスの統合とデータ連携

AIエージェントが部門をまたいで動けるよう、業務の流れとシステムのつながりを整える。そうすることで、AIエージェントが状況をつかみ、仕事を前へ進められる前提が整う。この対応が、AI活用が進むかどうかの分かれ目になる。

### 優先事項②：AI自律実行時の責任設計

AIに安心して任せるには、結果を誰が引き受けるかを先に決めておく必要がある。必要なら人が介入し、「止める・戻す・見直す」を運用に組み込むことで、任せる範囲と責任の境界が見えやすくなる。

## 2.3 人の役割の再定義——AIと人はどう役割分担すべきか？

AIを導入したのに、期待したほど生産性が上がらない。なぜ、そんなことが起こるのだろうか。多くの企業がAIを「人の代替」と捉え、仕事の形を変えないまま導入だけを急ぐ結果、投資や手間に見合う成果が出ない「生産性パラドックス」に陥る。ここで大切なのは、人が引き受けるものと、AIに任せるものを適切に分けることだ。



### ■ 適切な役割分担のポイントは？

AIに任せるべきは、「どうやるか」が決まっている業務であり、「なぜやるのか」「何を問うべきか」を考え続けるのが人の役割。そう認識することが適切な役割分担の第一歩となる。これを机上の整理で終わらせるのではなく、日々の業務を通して継続的に磨き上げていくことが、AIとの協働の成功と、その先の生産性向上につながる。

図2：人とAIの役割分担 (HOWと WHY/WHAT)

AIに任せる領域	人が担う領域
<b>HOW:進め方を実行する</b>	<b>WHY:目的を定める</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>◆<b>定型処理</b> 決まった手順をそのまま実行する</li><li>◆<b>最適化</b> 複数の選択肢を比較・探索して選ぶ</li><li>◆<b>ルール適用</b> 決めた基準を当てはめて判定する</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>◆<b>なぜ、それをやるのか</b> 意義と倫理の確認 迷った時に立ち返る拠りどころ</li></ul>
	<b>WHAT:問いを定める</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>◆<b>課題と問いの設定</b> 潜在ニーズを掘り当て 解くべき課題に落とし込む</li></ul>

## ■ どのように人の能力を知に変えるのか？

役割分担を明確にしたら、次に取り組みたいのは各業務の性質をふまえて「AIと人の関係」を設計すること。ポイントは「AIとの協働を通じてどう人の能力を育てるか」「それをどう組織に蓄積できるか」という視点を持つことだ。本項では、AIと人の関係性を分類した協働モデル（ガイド型／パートナー型／自律型）ごとの「育つ力（育成テーマ）」を整理する。

表1：協働モデル別「AIと人の役割分担」と「育つ力」

協働モデル	AIの役割	人の役割	育つ力（育成テーマ）
ガイド型	論点提示・選択肢生成	最終判断・責任	評価して選ぶ力 （評価基準の言語化／例外判断）
パートナー型	対話的思考・案の改善	相互批評・方向性判断	問いを磨く力 （仮説の質／批評の作法）
自律型	ルール内で自動実行	監視・承認	境界を調整する力 （停止・承認・例外設計）

### ①ガイド型：評価して選ぶ力（評価基準を組織で共有）

ガイド型の協働モデルでは、AIが論点や選択肢を提示し、人が最終判断と責任を担う。ここで育つのは、AIの提示物に対する評価基準とその理由を言葉にする力、例外（予期せぬ異常や誤り）を見抜き、最終判断の根拠を説明できる力だ。判断基準が組織内で共有されるほど、個人の勤や経験に頼る判断から離れ、組織の意思決定は再現性を持ち始める。「根拠説明→リスク判断→例外処理→最終判断」を日々の型として回し、テンプレートと更新履歴を残す。そうすることで、組織は「判断の型」を学びとして積み上げていける。

### ②パートナー型：問いを磨く力（良い問いの形と批評の観点を組織で共有）

パートナー型の協働モデルでは、AIが提示する論点や選択肢を手がかりに、人とAIと一緒に考えながら、決めた方向性に沿って案を磨いていく。ここで育つのは、結論を瞬時に導き出す力ではなく、問いを立て直し、仮説を更新し続ける力だ。「問いを立てる→仮説を置く→反証する→問いを作り直す」という流れを繰り返し、良い問いの形と批評の観点をテンプレートとして残す。これにより、これまで限られた人の勤や経験に頼っていた問いの磨き方が、組織全体で再現できるようになる。

### ③自律型：境界を調整する力（任せ方と介入の知見を組織で共有）

自律型の協働モデルでは、整備されたルール内でAIがタスクを実行し、人は監視・承認を担当する。ここで育つのは、AIにどこまで任せるかの境界を設計する力。「任せる範囲を定める→監視する→例外時に介入する→ルールを見直す」という流れを繰り返し、ログや監査結果、例外対応の記録を残すことで、任せ方と介入の知見が蓄積され、安定した運用が組織に根付くようになる。

人とAIの協働モデルは、単なる分類ではなく、育成の仕組みとして設計されるときにはじめて価値を生み出す。次節では、こうした協働を成立させるための「信頼（トラスト）の構築」を取り上げる。

【事例1】

### JR東日本の復旧支援における生成AI活用 (鉄道設備トラブル対応支援)



BIPROGYがJR東日本と共同開発した「生成AIによる復旧支援システム」では、発生した障害の時系列データをAIが解析し、過去の類似事例をふまえて故障原因や復旧作業の推奨手順、並びに復旧見込み時間を提示する。復旧時間の短縮や指令員の業務負荷軽減、復旧指示品質の安定化につながる。

本事例は、AIの判断材料として過去資産をナレッジ化して「意思決定の高度化」を実現していること、また最終判断を人が担っていることから、「ガイド型」の協働モデルと言える。

出典：BIPROGYニュースリリース（2025年6月10日）[https://www.biprogy.com/pdf/news/nr\\_250610.pdf](https://www.biprogy.com/pdf/news/nr_250610.pdf)

【事例2】

### 東北電力における巡視点検支援 (ロボット+AI解析:Mitekite)



巡視点検支援サービス「Mitekite（ミテキテ）」は、あらかじめ設定されたルートに沿ってロボットが巡視点検を行い、取得した画像データと振動データを解析して、通常時との違い（違和感）を検知し通知するクラウドサービスだ。

本事例は、AIの反復的な点検から検知・通知までを、あらかじめ設定したルールに則り自動化しており、「ルーチンの自律化」を実現していること、また人は監視・対応に回っていることから、「自律型」の協働モデルに分類できる。

出典：BIPROGYニュースリリース（2022年12月16日）[https://www.biprogy.com/pdf/news/nr\\_221216.pdf](https://www.biprogy.com/pdf/news/nr_221216.pdf)

## 2.4 信頼(トラスト)の構築——どうすればAIを信頼して使えるか？

AIを信頼できるとは、どのような状態だろう。AIの判断や処理が人の命、権利、資産、社会的評価などに影響を与える場合がある以上、AI内部の処理プロセスが不明（ブラックボックス）であることは、企業にとってリスクとなる。単に技術的な安全対策を講じれば事足りるわけではない。AIとの協働を進めるにあたって企業に求められるのは、「どこまでをAIに任せ、どこからを人が引き取るか」の境界を説明できること。企業がAIを信頼し、安心して使えるかどうかは、AIと人の役割をきちんと区分・把握する力、AIのアクションに対する評価や判断の根拠を必要ときに言葉にできるスキルにかかっている。

### ■「一人一人に寄り添う時代」にどう信頼を築くか？

一人一人に寄り添ったサービスを目指すほど、企業はより機密性の高い個人データを扱うようになる。健康情報、生体認証情報、行動履歴、嗜好、そして業務上のセンシティブ情報がAIにより日常的に収集・分析されるようになれば、これまでのプライバシー保護の考え方だけでは個人の情報や権利を守りきれない場面が増えていく。だからこそ企業には、法令遵守にとどまらない情報マネジメントが求められる。とりわけ事前に取り決めておきたいのは、情報収集における倫理的境界線、すなわち「どこまでは集めてよく、どこから先は扱うべきでないか」という社会的な許容範囲のラインだ。

これがひいては、個人や顧客企業との間で自社AIに対する信頼を築く起点にもなる。技術進化が早く、ルール整備が追いつきにくい領域だからこそ、行政機関などの規制やガイドラインを踏まえつつ、企業自らも先んじて次の2点を定めていくことが重要となる。



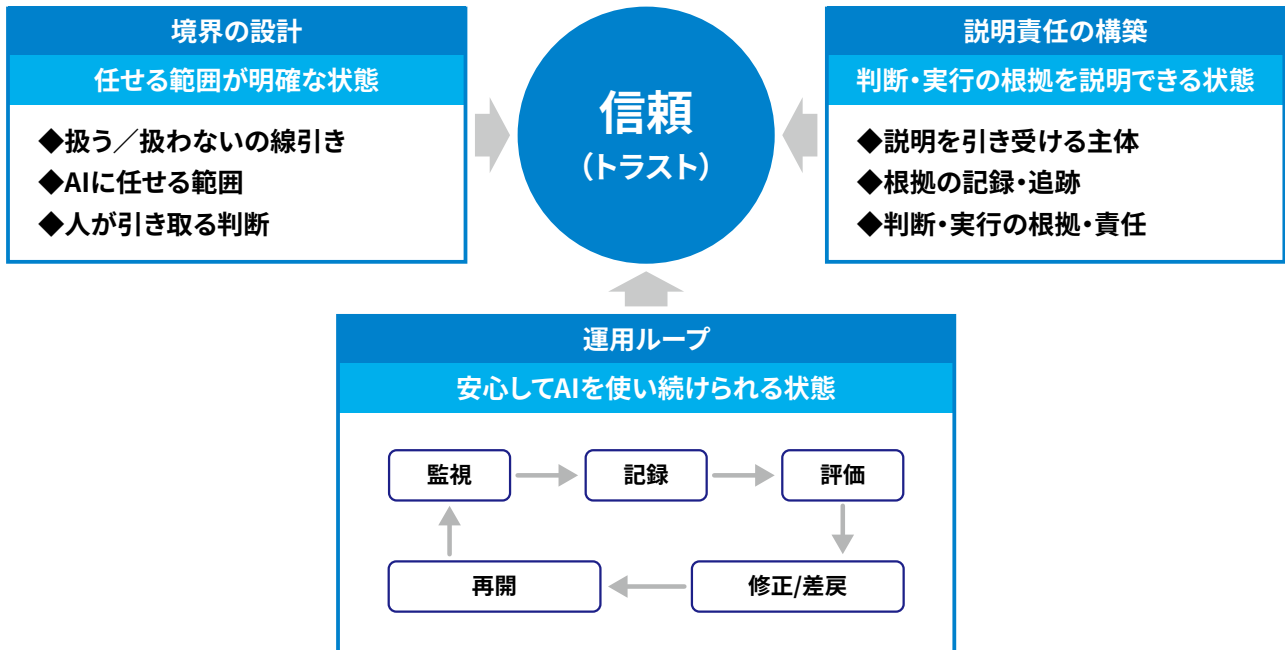
### ①倫理的境界線の設定

AIが収集するセンシティブな情報（健康・思想など）の取り扱いについて、法律を守るだけでなく、企業として扱ってよい範囲を明確に定める。これは顧客との間でAIに対する信頼関係を築き直すことを意味する。

### ②説明責任（アカウンタビリティ）の構築

AIの判断ミスや出力結果による損害に備え、説明を引き受ける主体と対応手順を決め、根拠を後から確かめられるようにする。これにより「任せっぱなし」を避け、AIを止める・戻す・再開する運用が可能になる。

図3:信頼（トラスト）を運用に組み込む（境界線×説明責任）



## ■ AI技術の進化を活かし続けるガバナンス設計とは？

AI活用を社員個々の裁量に任せている限り、出力結果の品質は安定しない。一方で、あらかじめ定めた制限をAIに守らせることに終始する従来型のガバナンスでは、AI技術の進化の速さを活かさないだろう。だからこそ必要になるのが、AIの進化や利用状況に合わせて、ルールと運用を見直し続けるアジャイル・ガバナンスだ。AIの出力結果を評価し、必要に応じて「修正・差し戻し・利用条件の見直し」の循環を組み込んでいく。これにより安全性上のリスクを抑えながら、進化し続けるAIにも追従できるようになる。

今後、AIがあることを当たり前と感じる世代が入社してくる。企業にとってAI活用は特別な挑戦ではなく、日々の仕事の前提になる。そのとき問われるのは、導入するAIの「性能」ではない。安心してAIを使えるルールと支援、失敗を共有して次に活かせる「学習の場」を用意できているかどうかだ。

本章では、企業がAI進化の第3の波（AIエージェント化）の入口に立っている今、生成AIを経営資産として活用し続けるために必要な視点を取り上げ、「境界の設計」に必要な3つのポイントを提示した。すなわち「AIを活用すべき領域をどう定めるのか」「人とAIでどう業務分担するのか」「人が引き取る判断・責任の境界をどう決めるのか」——これらの設計を、設計だけで終わらせず、日々の運用を通して継続的に是非を問い直すことが大切だ。こうした境界設計は、社内でAIを使い続けるためだけでなく、AI同士が社外へつながるときにも、信頼ある連携を支える考え方となる。

次章では、企業がAIエージェント化を超え、社内外のAI同士がつながるマルチエージェント化を進めるためのポイントについて考える。

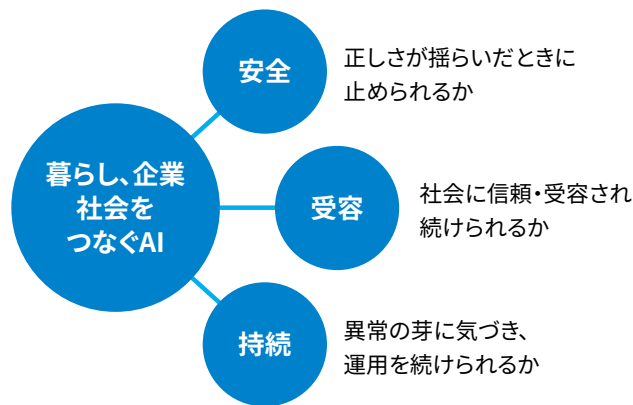


企業はまず、自社の事業や業務を変えるために生成AIを迎え入れるが、AIの出番は社内だけで終わらない。取引先やパートナー、社会の仕組みと結びついた瞬間、生成AIは「会社の一道具」から「未来を動かす存在」へと姿を変える。

マルチエージェントは、複数のAIが直接つながり、役割を分け合い、互いに情報を受け渡しながらタスクを進める。AIが他のAIとつながり、「単体で賢い存在」を超えるようになると、それに伴う懸念点も出てくる。例えば最終的な出力に至るまでに、各AIが何を担ったのかが見えにくくなり、どこで判断がねじれたのかも辿りにくくなる。企業にとっては、事業や業務への信頼が損なわれかねない大きなリスクだ。

この章では、AI同士のつながりを、一つの仕組みとして捉え直し、企業間でAIが連携し始めたときに、何が起こり、何が変わるのかを確認する。また予期せぬAI間トラブルや外部環境の急変があっても、この仕組みから価値を引き出し続けるために欠かせない「3つの安心(安全・受容・持続)」についても、順に確かめていこう。

図4:暮らし・企業・社会をつなぐAIに求められる3つの安心



## 3.1 AIがつながって動くとき何が変わるのか？

第1章を思い出してほしい。本誌が未来の物語として描いた10年後の社会では、人も企業もAIに振り回されるようなことはなかった。青山玲はミナモが提示した複数の選択肢を前に、人が担うべき役割に集中できていた。佐藤健太はシオネの力を借り、試行錯誤を通じて能力の拡張を実感していた。上田陽介の朝は、ナギの手配により静かに無理なく整えられていた。いずれのAIも「単体で賢い存在」として振る舞っていたのではない。ミナモ、シオネ、ナギは、それぞれの背後で他のAIと連携し、役割を分担し、状況を相互に理解しながら、一つのつながりとして機能していた。ここで着目したいのは、連携したAIが社会や企業を動かす基盤として普及するほど、その価値は「AI同士が噛み合いワークフローを破綻させずに前へ進められるか」で測られるようになる点だ。そのとき何を軸に全体を組み立てるべきだろうか。

## ■ AIの価値はなぜ「単体の賢さ」で測れなくなるのか？

得意技が「文章を作ること」だけだった頃、生成AIの価値の中心は「単体としてどれだけ賢いか」にあった。ところがここ数年で、AIは「文章を作る・対話する」生成AIから、複数のステップを踏みながら業務を前へ進めるAIエージェントへと変わりつつある。さらに人や周辺システムとつながり、業務プロセスそのものをまたいで動くようになると、価値の源泉が「AI単体」から「仕組み全体」へと移っていく。複数のAIと人、そして周辺システムが噛み合い、判断から実行までが止まらずに回り続けることで、大きな価値が生まれる。



またAI同士の連携が進むほど、出力結果を見ているだけでは「いま何が起きているのか」を追っていくことになる。ここで判断がねじれたのが見えないまま走れば、全体の動きは制御不能になり、価値はむしろ損なわれるだろう。だからこそ、こうしたつながりが成り立つには、少なくとも2つの条件が必要になる。

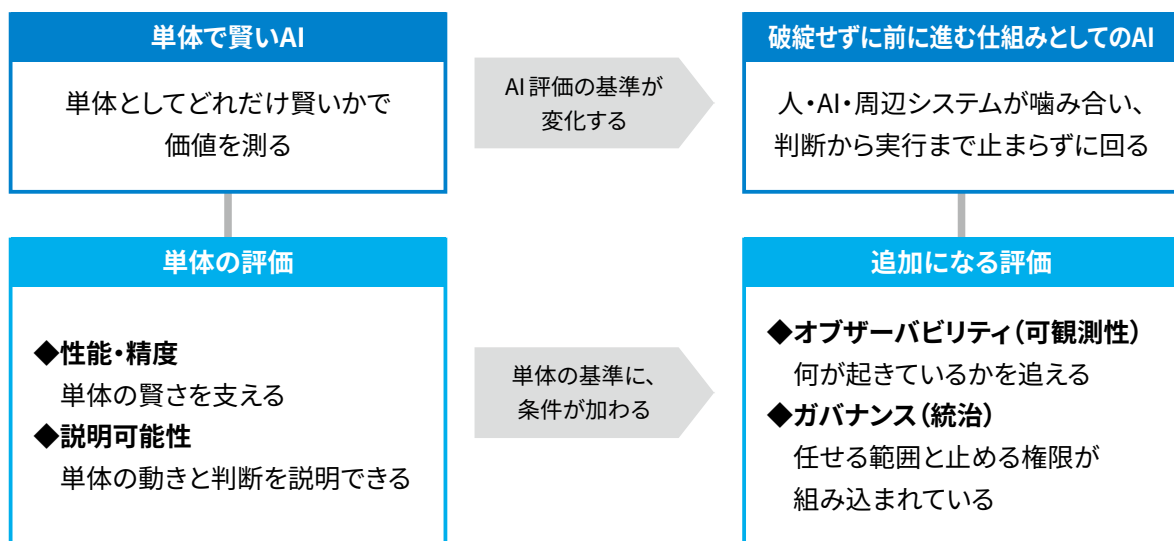
### ①オブザーバビリティ（可観測性）

問題が起きた「あと」に原因を追うのではなく、「いま」何が起きているのかを、その根拠も含めて追えること。

### ②ガバナンス（統治）

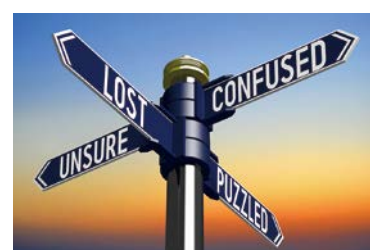
AIに任せる範囲、プロセスを止める権限、責任の持ち方といった“ガードレール”が、最初から仕組みに組み込まれていること。

図5：「単体で賢いAI」から「破綻せずに前に進む仕組み」へ



## 3.2 AIの企業間連携で確保すべき「安心」とは？

第1章で描いた未来のAIは、人に代わってすべてを決める存在ではなかった。最後に判断し、責任を引き受ける余地が、人の側に残されていた。社内ではうまく回っていたAIも、ひとたび企業の外へ出て、他社のAIとつながり始めると、同じようには見ていられなくなる。誰のデータで動いているのか。誰の考え方を映しているのか。誰が実行し、何かあったとき誰が説明するのか。企業間でAIが連携するなら、どんな安心があれば前へ進めるのだろうか。ここでは、顕在化するリスクと、確保したい「3つの安心（安全・受容・持続）」にフォーカスする。



## ■ 安全——正しさが揺らいだとき誰が仕組みを止めるのか？

個々のAIはきちんと動いているのに、つながった全体では望ましくない結果になる。そんなことが起こり得るのではないか。外部環境が急に変われば、AIの予測や解釈が現実を追いつかなくなるかもしれない。ひとつひとつは合理的でも、組み合わせさせた途端に全体がねじれてしまうこともある。社内なら吸収できる問題でも、企業をまたげば、契約や責任、社会的信用の問題へと広がっていく。

**1つ目の安心**＝「安全」を確保するうえで留意したいのは、仕組み全体の「正しさ」が失われたとき、誰、もしくはどの組織が、どの範囲まで「止める」「戻す」「再開を許可する」のかを、事前に検討しておくこと。企業間のAI連携では、この権限と段取りを連携先と共有しておくことが、「信頼ある連携」の前提条件になる。

## ■ 受容——社会に信頼・受容され続けるには何が必要か？

もし連携する仕組みに事故が起きたとき、「AIがそう判断した」と言うだけで、社会は納得するだろうか。しかも企業間連携では、データを出す側、設計する側、運用する側が分かれ、何かが起きたときに誰が説明し、誰が責任を引き受けるのかが見えにくくなる。予期せぬ挙動や故障が起きても信頼を失わないためには、何を備えておく必要があるのだろうか。



**2つ目の安心**＝社会的な「受容」を成立させるうえで留意したいのは、説明責任の主体を明確にして信頼を得続けること。そのためにも仕組みの設計段階から、監視・記録・追跡・検証などの機能を組み込み、透明性と説明可能性を保持することが必須となる。社会的な信頼性を担保するうえでは、リスク管理と透明性を高める国際的なガイドラインを遵守することも極めて重要だ。

## ■ 持続——異常の兆しを捕らえ続けるために何をすべきか？

企業間のAI連携が広がっていくとき、人はそのすべてを追いつけられるのだろうか。問題は、事故そのものより、異常の芽に気づけないまま動き続けてしまうことだ。ルールの逸脱に気づけない。兆しを見逃す。後から確かめられない。そんな状態に入ってしまうえば、連携先同士で運用を見直したり、修正したりすることも難しくなる。では、その芽を捕まえ続けるには、何を運用の中に持っておくべきなのだろうか。

**3つ目の安心**＝AI連携を健全に「持続」させるために留意したいのは、異常の芽に気づける仕組みを運用体制の中に持ち、進化し続けることだ。逸脱や異常の兆しを捉えられる監視の仕組みに人の介入を組み合わせることで、より早い段階で手当てできるようになる。

### 【事例3】

## マネージドサービス GASSAI (ユニアデックス)



異常の芽に気づけないまま走り続ける状態を避けるには、運用の現場で常に「いま何が起きているか」を見失わないこと、そして観測できた兆候を改善に結びつけ続けることが欠かせない。ユニアデックスのマネージドサービス GASSAI は、複雑化したIT環境を前提に、クラウド／ネットワーク／セキュリティ／デジタルワークスペースといった複数の運用領域を横断して支援し、エンドツーエンドの可視化・一元管理と、AIやデータ活用を通じた継続的改善提案によって、「異常の芽に気づき／それを改善に結びつける」状態を持続させることを目指している。

出典：複雑につながる未来のためのマネージドサービス「GASSAI」  
<https://solution.uniadex.co.jp/service/solution/gassai.html>

### 3.3 不確実な未来を前にどう連携を進めるか？

AI連携に関する技術や制度、あるいは社会の受け止め方が変われば、「安全・受容・持続」という前提はとも簡単に崩れてしまう。不確実な未来を前にしてこの仕組みから価値を引き出し続けるには、最初に全てを事細かく固めてしまうことは避けたい。環境の変化に合わせて、AIの連携構造や協調のあり方を柔軟に見直す、その余地を残すことが大事だ。本節では、つながりの拡張に向けて考慮しておくべき3つの切り口を提示する。

#### ■ AI連携の範囲はどう見極めるべきか？

企業間のAI連携は一度広げてしまうと、連携を解消してAI単体を切り離すことが難しくなる。データだけでなく、業務の流れや契約、責任などさまざまなものが企業間で共有されているからだ。そのため最初に問うべきは、「どこまでの連携範囲であれば、例外がもたらす影響を吸収できるか？」だろう。例えば全体を一挙に連携させるのではなく、段階的に連携先の試行と拡張を続ける。それが全体の信頼性を確保することにつながる。



#### ■ つながりが小さいうちに取り組んでおくべきことは？

「つながるAI」は通常、企業間連携の前段階として、まず社内で小さなつながりとして動き始める。大切なのは、その段階で「何が、どこで、なぜ起きたのか」を社内に説明できるようにしておくことだ。これが曖昧なまま企業間連携へ進むと、複数部門をまたぐAIのタスク処理や、人とAIの役割分担が見えにくいまま広がってってしまう。その結果、予期せぬ挙動の多発、AI同士の競合、セキュリティ上の懸念、連携コストの増大など、さまざまな混乱を招きやすくなる。だからこそ小さなつながりの段階からオブザーバビリティ（可観測性）、すなわち各AIの行動や意図、AI同士のやり取りを監視・分析し、その挙動を理解して説明できる状態を保っておく必要がある。

#### ■ 変化が激しい時代にあるべき企業間の取り決めとは？

経営環境が絶えず変化する以上、連携関係やルールを定めた企業間の取り決めを固定的なものにしてしまうのはリスクだ。急激な環境変化への適応能力を高めるべく、取り決めは「守るもの」と同時に、「更新できるもの」である必要がある。とりわけ次の4点が更新可能な形になっていることが大切だ。①**委任境界**：どこまでAIに任せるか ②**停止と再開**：異常が起きたときどう復旧させるか ③**相互照合用エビデンス**：何と突き合わせて事実確認するか ④**変更管理**：AIやシステムの振る舞いが変わったときの合意——こうした条項は整えて終わりではない。大切なのは、合意内容が運用においても守られ、不測の事態が起きたときに「止める→合意→再開」を遂行できるようにしておくことだ。

本章では、AIがつながり、企業・暮らし・社会を変える未来を、どうすれば無理なく形にできるのかを見てきた。あわせて、人とAIの適切な判断を通して、この仕組みから価値を持続的に引き出すにはどうすればよいかにも触れた。

不確実性の高い時代に向けて書き留めておきたいのは、このつながり方の設計や運用を見直すときに立ち返れる視点だ。AIが連携して動く未来において重要なのは、技術そのものよりも、どの単位で、どの目的のもとに、何をつなぐかという設計の考え方である。一度決めた形を守り続けるだけでは、変化の速い未来には追いつけない。状況に合わせて立ち止まり、進むべき方向を選び直せるようにしておく。停止、検証、復旧、あるいは再設計を繰り返しながら、人とAIの役割分担や企業間連携のあり方を更新し続ける。その積み重ねが、この仕組み全体を壊さず持続可能なものにする力となる。





かつては「何ができるか？」だった生成AIをめぐる関心は、「AIを使ってどんな未来を描くのか」へと移りつつあり、「では、どのように使い続け、その責任をどう引き受けるのか」が実現に向けた議論の焦点となっている。一方で、この先、AI同士の連携が拡大するにつれ、判断や結果の責任を誰が引き受けるのかがさらに曖昧になる。そして、システムの運用もより複雑になっていく。

不確実な未来の前で、「正しさ」は一つではない。だからこそ「小さな試行」を繰り返しながら、設計内容や企業間の合意を絶えず更新し続けるしなやかさが求められる。本誌は、その選び直しを支えるための思考の足場を示してきたつもりである。

BIPROGYグループは、企業や組織の壁を越えて連携し、持続可能な社会の実現に取り組んできた。そうした歩みの延長として、現在は社会課題解決を目指したAI実装の取り組みを加速させている。「つながるAI」もまた、多様な関係者が対話を重ね、段階的に育てながら広げていくことで、はじめて社会に根づいていく。本誌が、多くの企業・組織にとって、よりよい未来を構想し、形にしていく出発点となれば幸いである。



## BIPROGY株式会社

東京都江東区豊洲1-1-1 〒135-8560

03-5546-4111 (大代表)

[https://www.biprogy.com/com/tech/technology\\_foresight/](https://www.biprogy.com/com/tech/technology_foresight/)

©2026 BIPROGY Inc. All rights reserved.



以下のURLまたは、QRコードから  
読者アンケートのご協力を  
お願いいたします。



<https://forms.office.com/r/ukuceXbfjk>