



# 2026 ビジネストrend予測

2025年は、日銀が利上げに踏み切り、金融政策の“正常化”に向けて大きくかじを切られた1年でした。物価や賃金も上昇局面を迎え、日々刻々と変化する経済環境は、企業経営にも大きな影響を及ぼしています。こうした不確実性の高い状況下で、今年のビジネストrendとして注目されるものとは？

新年の始まりを受け、2026年に注目されるビジネスピックについて、早稲田大学ビジネススクール教授・入山章栄氏にお聞きしました。



入山 章栄 氏 早稲田大学大学院経営管理研究科  
早稲田大学ビジネススクール 教授

慶應義塾大学卒業、同大学院経済学研究科修士課程修了。三菱総合研究所でコンサルティング業務に従事後、2008年米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.(博士号)取得。同年より米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授。13年より早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール准教授。19年より教授。専門は経営学。国際的な主要経営学術誌に論文を多数発表。メディアでも活発な情報発信を行っている。

ントを使うことは現実的な選択肢となっていくだろう。

## AIに代替できない働き方への“変革”を

では、私たち人間はどうすべきか。特に、ホワイトカラーやバックオフィスにおける定型業務は、最もAIに淘汰されやすい領域である。従って、これらの職種を中心に、人はAIに代替されない仕事へと働き方を移す必要がある。これはいわゆるリスクリングのような「やさしい表現」で済む話ではない。筆者自身は、これからのビジネスパーソンに必要なのは、メタモルフォーゼ（変容）とでも呼べるレベルの個人変革が必要と考えている。具体的には、AIにはできない、答えがなく不確実性が高い状況での大胆な意思決定能力、そしてその意図を明確に周囲へ説明し、やり抜き、責任を取る姿勢である。あるいは逆に、AIでは代替できない現場作業の領域で価値を創出することも求められるだろう。

図：AIの影響・補完別の職業(主な例)

出所：内閣府「世界経済の潮流2024年1」

影響が大きく、補完性が高い職業 ※1	影響が小さい職業 ※2
医師	スポーツ指導員
弁護士	理学療法士
建築施工管理技術者	建設・土木作業員
保育士	建設機械運転工
会社管理職員	電気工事作業員
会社役員	料理調理人
記者 など	大工 など

※1：事務的タスクのシェアが大きいものの、意思決定の重要性が高く、AI任せとすることが社会的に望ましくない職業。  
※2：物理的タスクのシェアが大きい職業。

このような変革が求められることを考えると、日本の一部のビジネスパーソンにとって、2026年は非常にタフな1年になる可能性があると予想する。

## AIとの向き合い方を考える1年に

2026年は、全ての日本企業がAIとどう向き合うかについて、真剣に考える1年になる。中でも重要なのが、雇用の在り方・人の働き方である。AIの浸透は、当面の間は雇用に対しマイナスの影響を及ぼす可能性が高いからだ。実際、アメリカではすでにMicrosoftがエンジニアを1万人規模で削減しており、アイビーリーグのような名門校を卒業しても就職できないという状況が生まれつつある。

日本はアメリカと比べれば労働力不足であり、加えて日本の雇用慣行はアメリカとは異なるため、アメリカと同じように劇的な変化が起きるかどうかは分からない。とはいえ、特に2025年から日本企業にも浸透しつつあるAIエージェントは、いわゆる単純作業を人に代わってかなりの部分まで担うようになってきている。固定費の削減が必要な企業にとって、人の代わりにAIエージェ

## ハイブランド化がますます重要に

2026年に期待したいのは、日本の地方を中心とするローカルブランドのハイ（高）ブランド化である。これから人口が減少し、より成熟した国家へと移行していく日本にとって、ブランド価値を高めていくことはますます重要になる。

2025年までは大量のインバウンド観光客が押し寄せ、日本のサービス貿易の輸出という形で外貨獲得に大きく貢献してきた。一方で、京都など一部の地域では、オーバーツーリズムの問題により、過剰な数の観光客が訪れることの弊害も顕在化している。

そこで重要となるのが、ハイブランド化である。すなわち、日本の多様な文化や伝統芸能に高い価値を見い出す海外富裕層に対して、より高い価格帯の商品やサービスを提供していくことだ。そして、そのブランド価値を世界に理解してもらい、国際展開を目指すブランド戦略が求められる。

今世界で最も豊かな富豪は誰かご存じだろうか。もちろんビル・ゲイツやイーロン・マスクはその中に入るだろう。しかし、もう一人重要な人物がいる。それがベルナール・アルノー、すなわちモエ・ヘネシー・ルイ・ヴィトン（LVMH）のトップである。世界はこれからAIやデジタル技術によりさらに便利になっていくが、便利になればなるほど、逆説的にブランドのような一見すると利便性とは無関係な無形価値にこそ、より高い価値が生まれるのだ。LVMHや近年のエルメスの成功がその好例である。

## 日本から世界へ羽ばたくブランドづくりを

一方、日本には「日本発のエルメス」と呼べるブランドがまだ存在しない。もちろん、日本の観光地や伝統工芸などに魅力を感じる海外の顧客は多い。しかし、それらを高価格帯で提供し、世界ブランドとして展開できているケースは多くない。一部地域ではインバウンド需要の増加により価格が上昇し、地元住民が同等のサービスを楽しむことができなくなるという課題も生じている。しかし、こ

れまで注目されてこなかった伝統産業がハイブランド化し、世界展開されることに対して反対する地元住民は多くないだろう。

商品やサービスの価値を磨き上げ、それに見合った値付けを行い、ハイブランド化を図ることは、伝統産業に限らず、どの業種でも取り組むことができる。自社の商品・サービスの価値を高め、世界に向けて発信することに注力してほしい。

2026年が、日本から「エルメスのようなブランド」が生まれる、そのきっかけとなる一年になることを期待している。



大澤 洋亮 一般財団法人 産業保健研究財団 代表理事	樺山 紘一 公益財団法人 渋沢栄一記念財団 理事長	清水 好子 学校法人 清水学園 専任学校清水ときものアカデミア 一般財団法人 国際文化きもの学会 理事長	中村 利雄 公益財団法人 全国中小企業振興機関協会 会長	上條 努 公益財団法人 東京観光財団 理事長	乗京 正弘 一般社団法人 東京建設業協会 会長	廣瀬 隆博 一般社団法人 東京工業団体連合会 会長	外川 隆司 公益社団法人 東京青年会議所 理事長
櫻井 敬寛 東京都個人タクシー協同組合 理事長	多 忠貴 公益社団法人 東京都専修学校各種学校協会 会長	桑原 弘光 公益社団法人 東京都宅地建物取引業協会 会長	水野 功 一般社団法人 東京都トラック協会 会長	川島 公之 東京美術商協同組合 理事長	野本 弘文 日本小売業協会 会長	日覺 昭廣 一般財団法人 日本ファッション協会 理事長	