

兵庫工業会テクノフォーラム2026
2026年8月25日14:45-15:30

「ヒトがショッピングしなくなる」

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？

村上和彰

株式会社DXパートナーズ シニアパートナー
国立大学法人九州大学 名誉教授
事業構想大学院大学 客員教授

A woman with brown hair, wearing dark sunglasses, a red quilted jacket over a light-colored top, and black gloves, is holding several shopping bags. She is looking off to the side. The background is a blurred outdoor setting with a blue structure.

「ヒトがショッピングしなくなる」

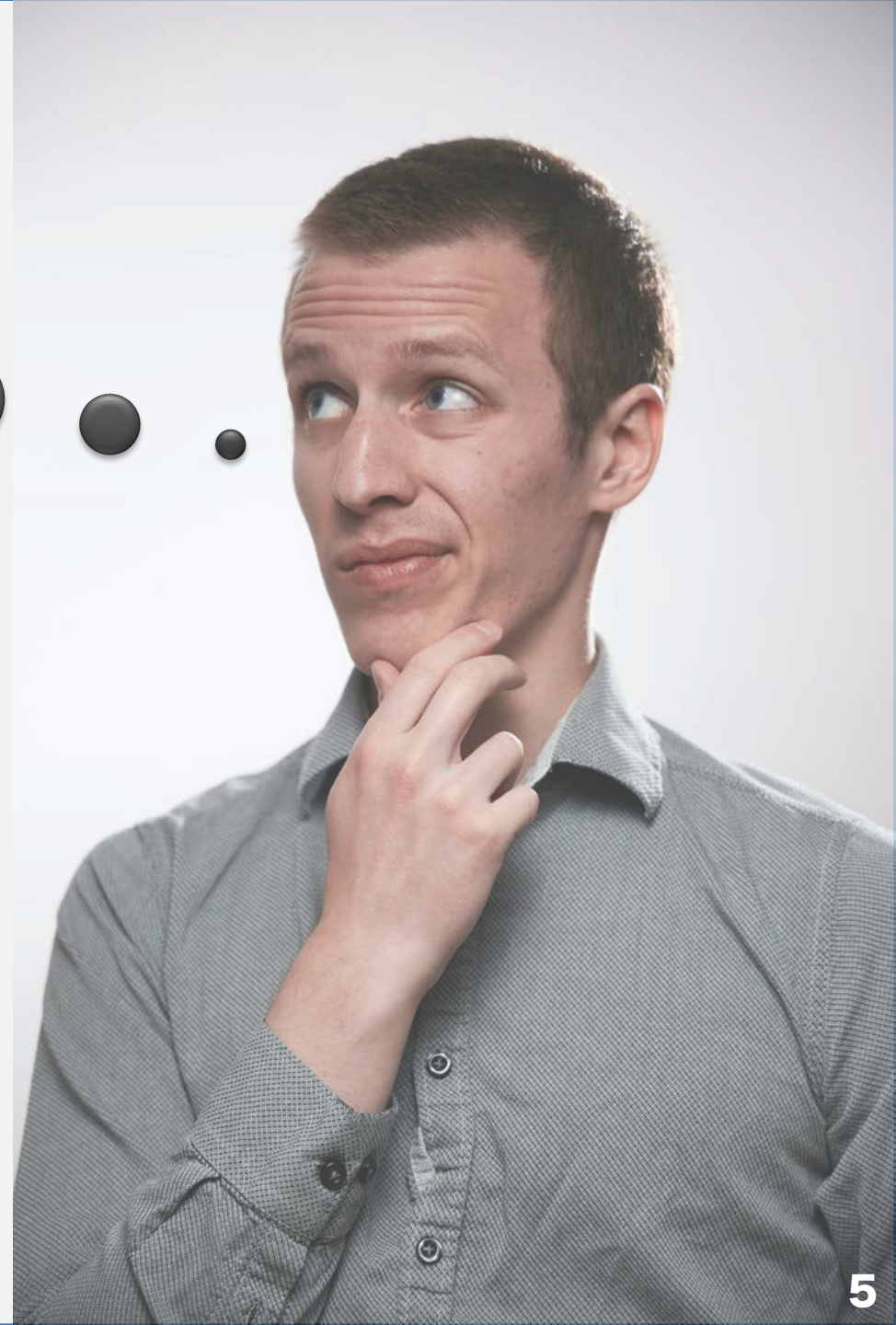
A man in a black tuxedo with a white shirt and bow tie stands in the center of a grand, ornate library. He has his hands clasped in front of him. The room features high ceilings with a large chandelier, floor-to-ceiling bookshelves filled with books, a large grandfather clock, and a small table with a silver tea set. The lighting is warm and ambient.

「ヒトがショッピングしなくなる」
エージェントAIがショッピングを代行します。



**「ヒトがショッピングしなくなる」
エージェントAIがショッピングを代行します。
その結果、あのアマゾンですら…**

でも、なぜ？



A sloth is shown hanging from a thick, mossy tree branch in a lush, green jungle. The sloth's long, shaggy fur is a mix of brown and grey, and its long claws are visible as it grips the branch. The background is filled with out-of-focus green foliage, creating a sense of a deep forest.

私たちの脳は基本、“ナマケモノ” だから…

A sloth is hanging from a thick, mossy tree branch in a lush, green forest. The sloth's long, shaggy fur is a mix of brown and grey, and its long claws are visible as it grips the branch. The background is filled with out-of-focus green leaves and branches, creating a sense of a dense jungle environment.

私たちの脳は基本、“ナマケモノ”だから…
でも、なぜ怠けたがる？

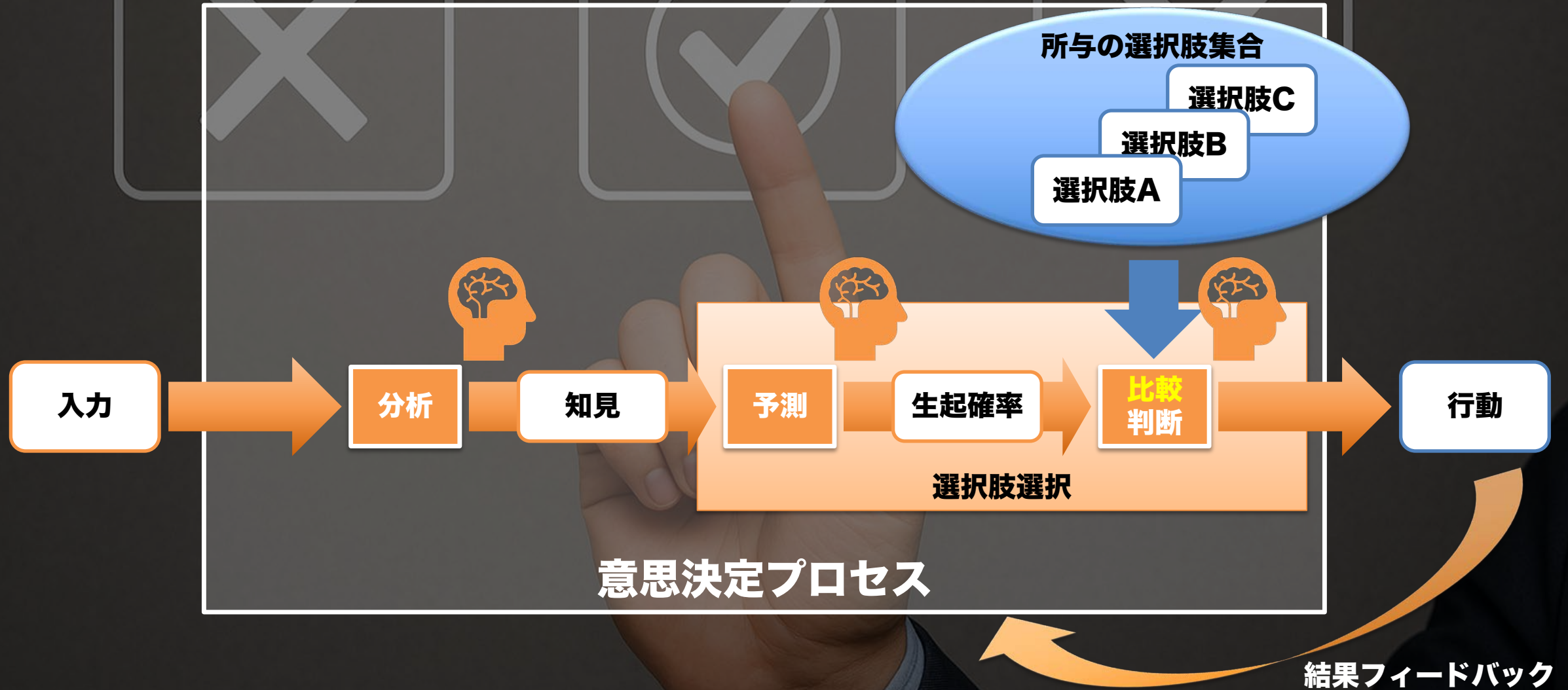


それは、
ヒトの情報処理能力には限界があるからです。

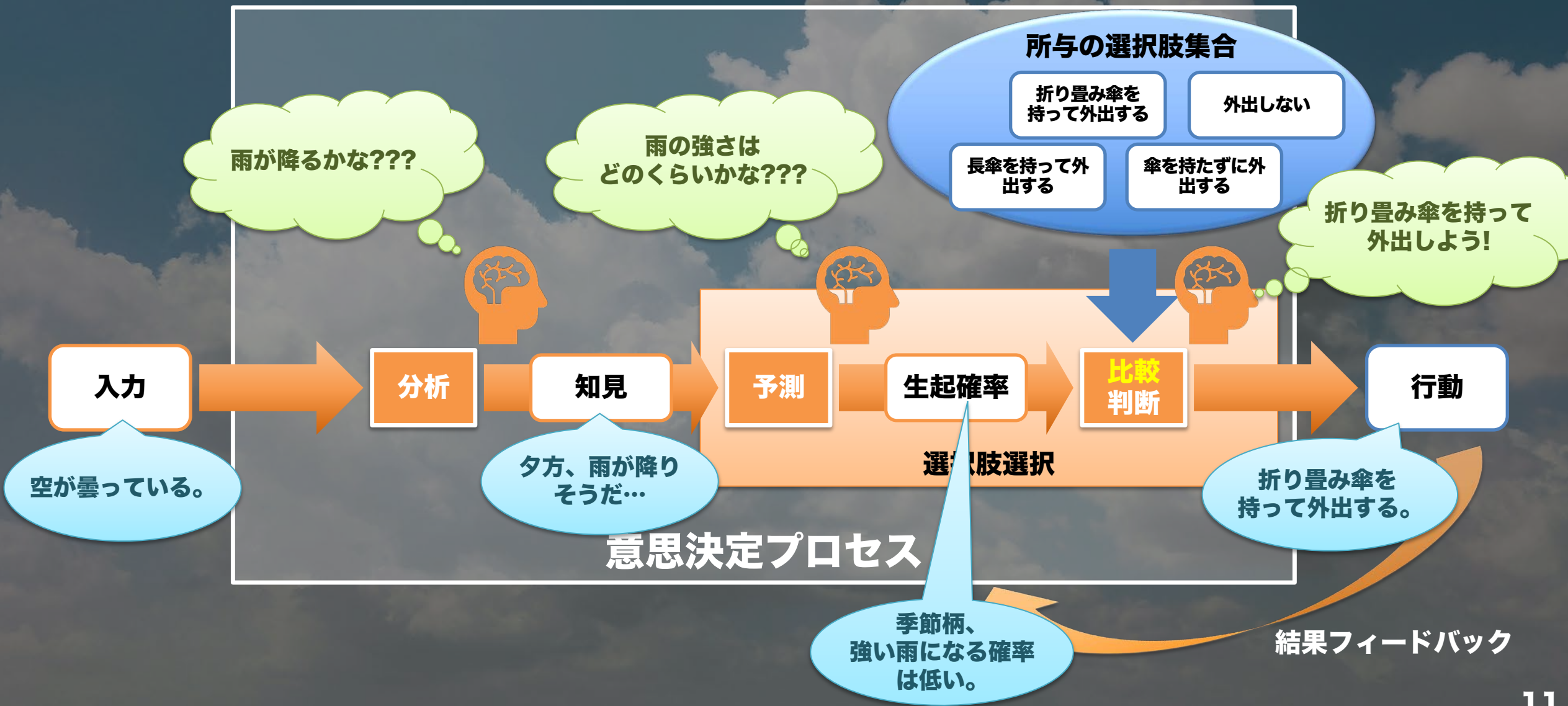
A man with a beard, wearing a dark blue shirt, is looking at a row of vending machines. The machines are filled with various snacks and drinks, including instant noodle cups, canned soups, and bottled beverages. The scene is dimly lit, with the machines providing the primary light source.

**その限られた情報処理能力を用いて、
私たちは日々、意思決定を行なっています。**

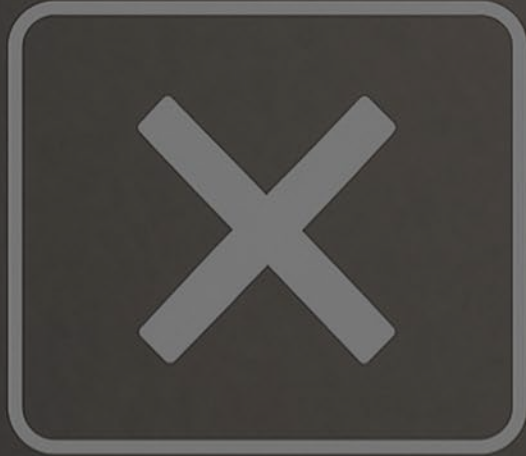
私たちの意思決定プロセス ～エージェントAI登場以前～



私たちの意思決定プロセス ～エージェントAI登場以前～



エージェントAI登場**以前**の私たちの意思決定



ヒトが選択する。

A man in a black tuxedo with a white shirt and bow tie stands in the center of a grand, ornate library. He has his hands clasped in front of him. The room features high ceilings with a large chandelier, bookshelves filled with books, a large grandfather clock, and a table with a silver tea set. The lighting is warm and ambient.

しかし、
エージェントAIの登場で...

エージェントAI登場以後の私たちの意思決定

YES

NO

ヒトは選択しなくなる。

エージェントAI登場以後の私たちの意思決定

YES

NO

ヒトは選択しなくなる。
エージェントAIが代わりに選択する。

エージェントAI登場以後の私たちの意思決定

YES

NO

ヒトはYESかNOを決めるだけ…
エージェントAIが代わりに選択する。

無選択型意思決定プロセス ～エージェントAI登場以後～

エージェントAIが
選択肢の構築から選択、
ヒトへの選択肢の提示まで
すべてを代行!

エージェントAIが
構築した選択肢の集合
選択肢C
選択肢B
選択肢A

ヒトは選択を
行わない

ヒトが行うのは
“YESかNOか”
の承認のみ!

エージェントAIが
提示した選択肢

入力

分析

知見

予測

生起確率

承認
判断

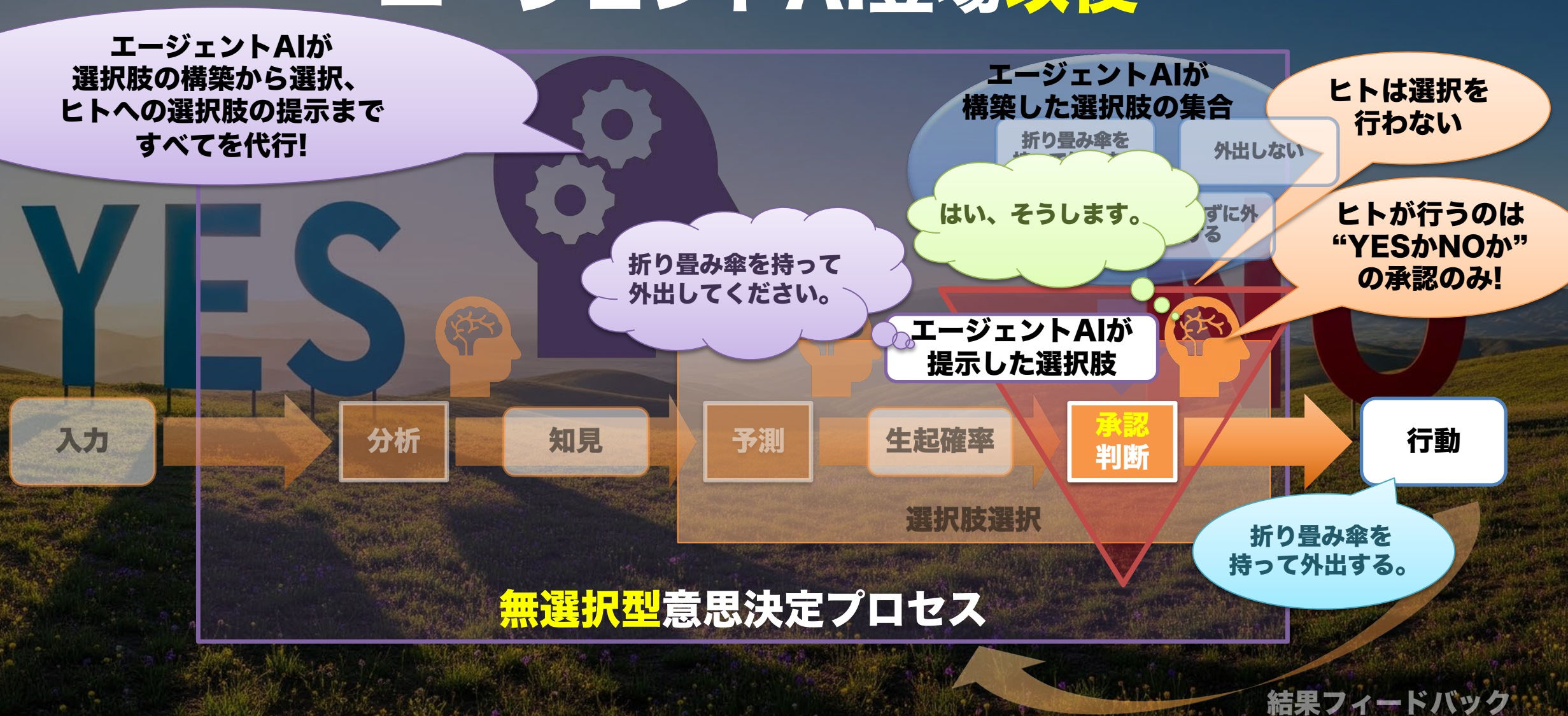
行動

選択肢選択

無選択型意思決定プロセス

結果フィードバック

無選択型意思決定プロセス ～エージェントAI登場以後～



A woman with blonde hair, wearing dark sunglasses and a red jacket, is holding several shopping bags. The image is darkened to serve as a background for the text.

その結果、

ヒトはショッピングしなくなる…

A woman with blonde hair, wearing a red coat, a light-colored turtleneck, and dark sunglasses, is holding several shopping bags. She is looking off to the side with a slight smile. The background is a blurred, light-colored wall with some blue lines.

ヒトはショッピングしなくなる…

A man in a black tuxedo with a white shirt and bow tie stands in the center of a grand, dimly lit library. He has his hands clasped in front of him. The room is filled with tall wooden bookshelves packed with books. To the left, a large grandfather clock stands next to a yellow armchair. To the right, another grandfather clock is visible, along with a table holding a silver tea set and a lamp. A chandelier hangs from the ceiling. The overall atmosphere is formal and elegant.

**ヒトはショッピングしなくなる…
エージェントAIがショッピングを代行する!**



①

需要
不在

②

需要
顕在化

③

外出
準備

④

店舗に
移動

⑤

商品
探索

⑥

比較
検討

⑦

決済

⑧

運搬

⑨

開封

⑩

使用/
消費

そもそも、ショッピングとは？

商品
使用
価値

目的買い

従来のリアル店舗のショッピング体験



①

需要
不在

②

需要
顕在化

③

外出
準備

④

店舗に
移動

⑤

商品
探索

⑥

比較
検討

⑦

決済

⑧

運搬

⑨

開封

⑩

使用/
消費

店舗使用価値

商品
使用
価値

目的買い

従来のリアル店舗のショッピング体験



①

需要
不在

②

需要
顕在化

③

外出
準備

④

店舗に
移動

⑤

商品
探索

⑥

比較
検討

⑦

決済

⑧

運搬

⑨

開封

⑩

使用/
消費

店舗使用価値

商品
使用
価値

苦痛

苦痛

苦痛

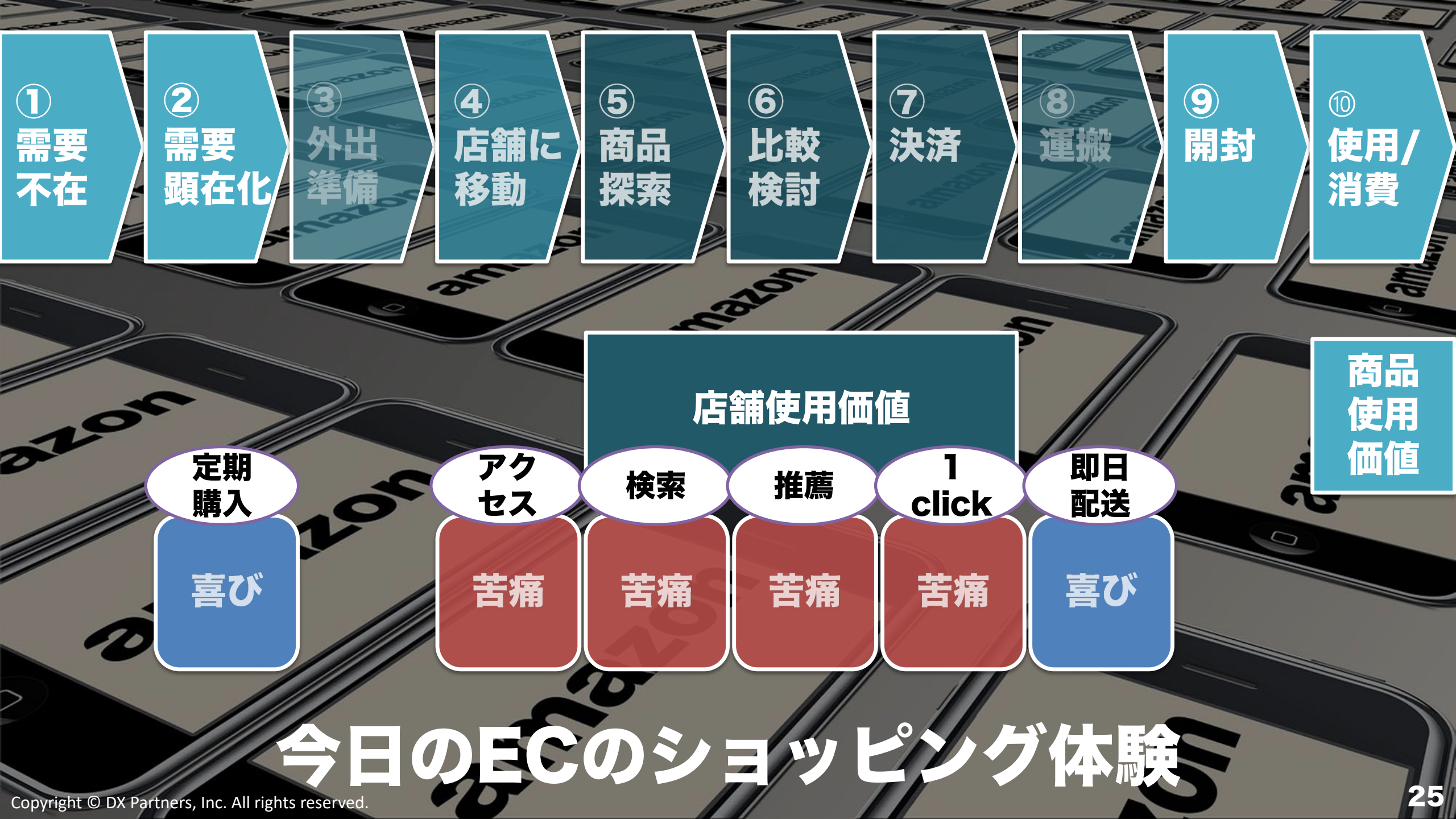
苦痛

苦痛

苦痛

目的買い

従来のリアル店舗のショッピング体験





いまのECビジネスの**限界**



商品
使用
価値

今日のECのショッピング体験

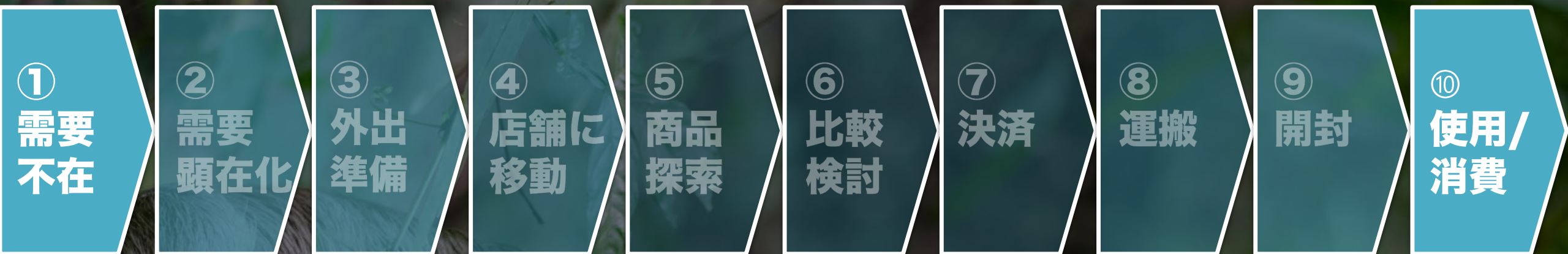


「ヒトがショッピングする」を前提にした いまのECビジネスの限界



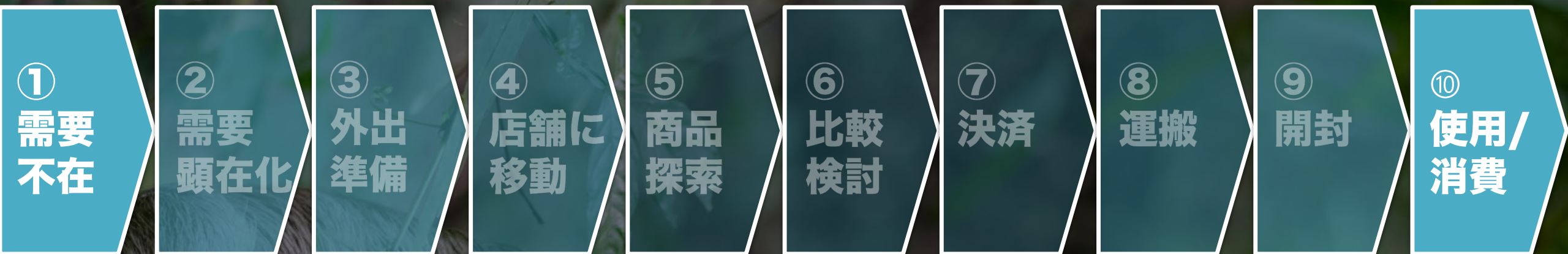
商品
使用
価値

今日のECのショッピング体験



商品
使用
価値

究極のショッピング体験

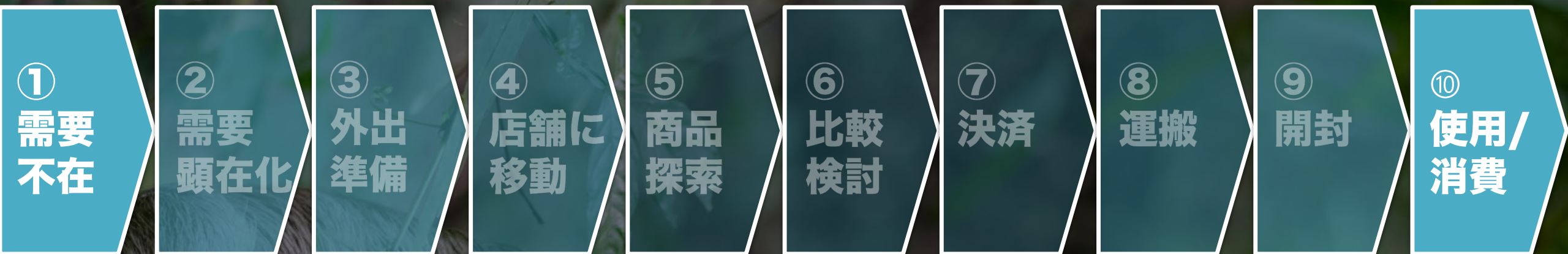


商品
使用
価値

「ヒトがショッピングする」を前提にした
いまのECビジネスでは実現不可能な、
究極のショッピング体験

A man in a black tuxedo with a white shirt and bow tie stands in the center of a grand, dimly lit library. He has his hands clasped in front of him. The room is filled with tall wooden bookshelves packed with books. To the left, a large grandfather clock stands next to a yellow armchair. To the right, another grandfather clock is visible, along with a table holding a silver tea set and a lamp. A large chandelier hangs from the ceiling. The overall atmosphere is formal and elegant.

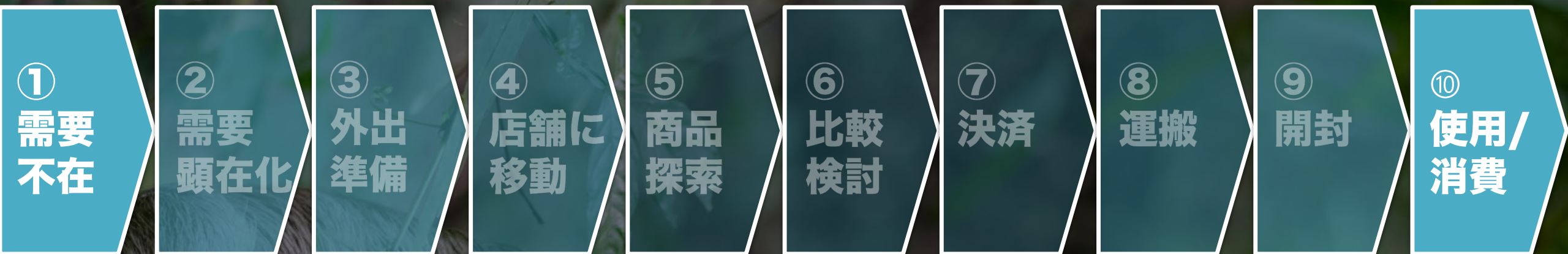
**「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたら
ショッピング体験どうなる？**



商品
使用
価値

「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたなら
実現可能となる

究極のショッピング体験



小売ビジネス、
どうなる？

店舗使用価値

商品
使用
価値

「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたなら
実現可能となる

究極のショッピング体験



**「ヒトがショッピングしなくなる」
エージェントAIがショッピングを代行します。
その結果、あのアマゾンですら…**

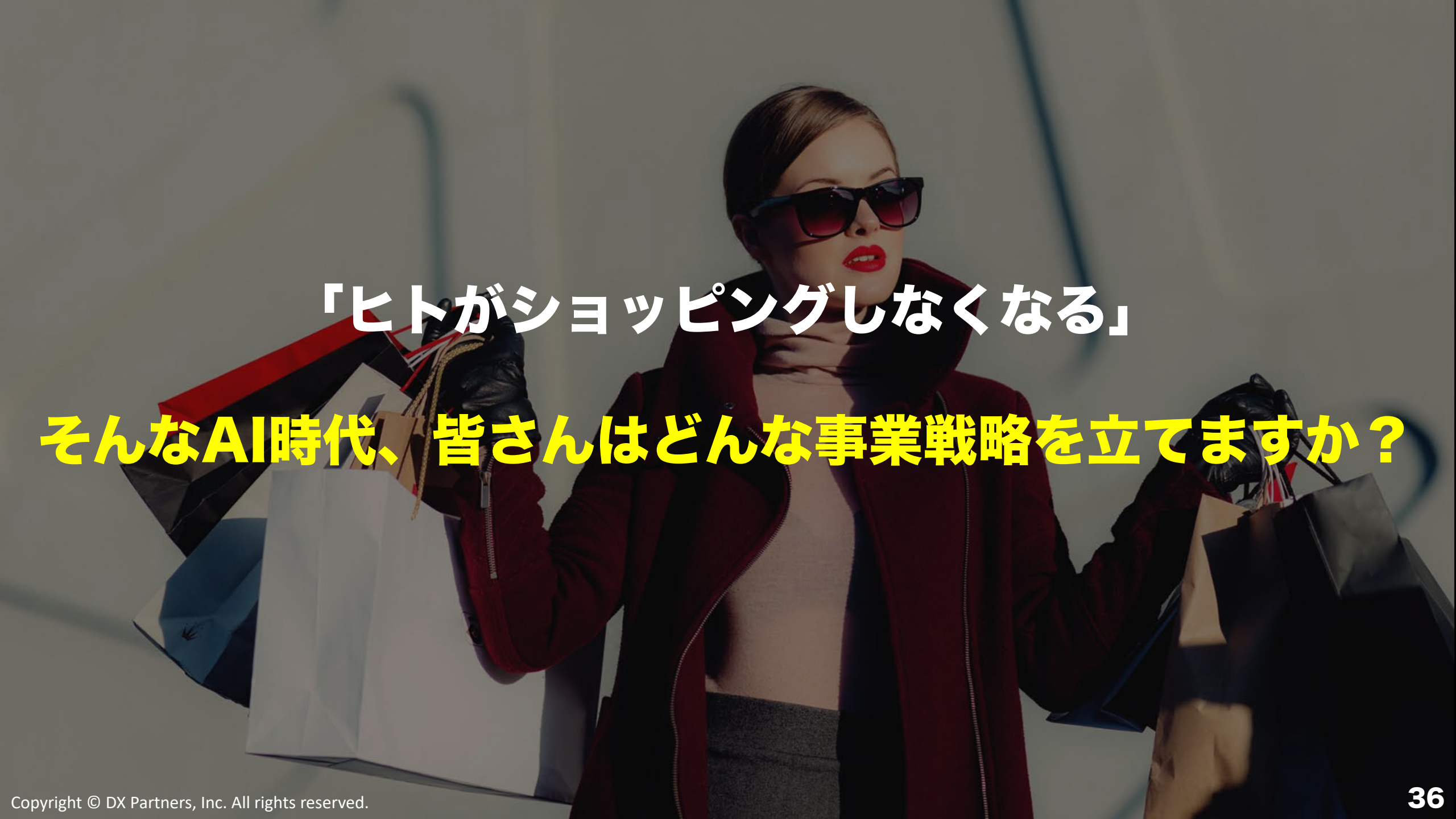
でも、なぜ？

なるほど…





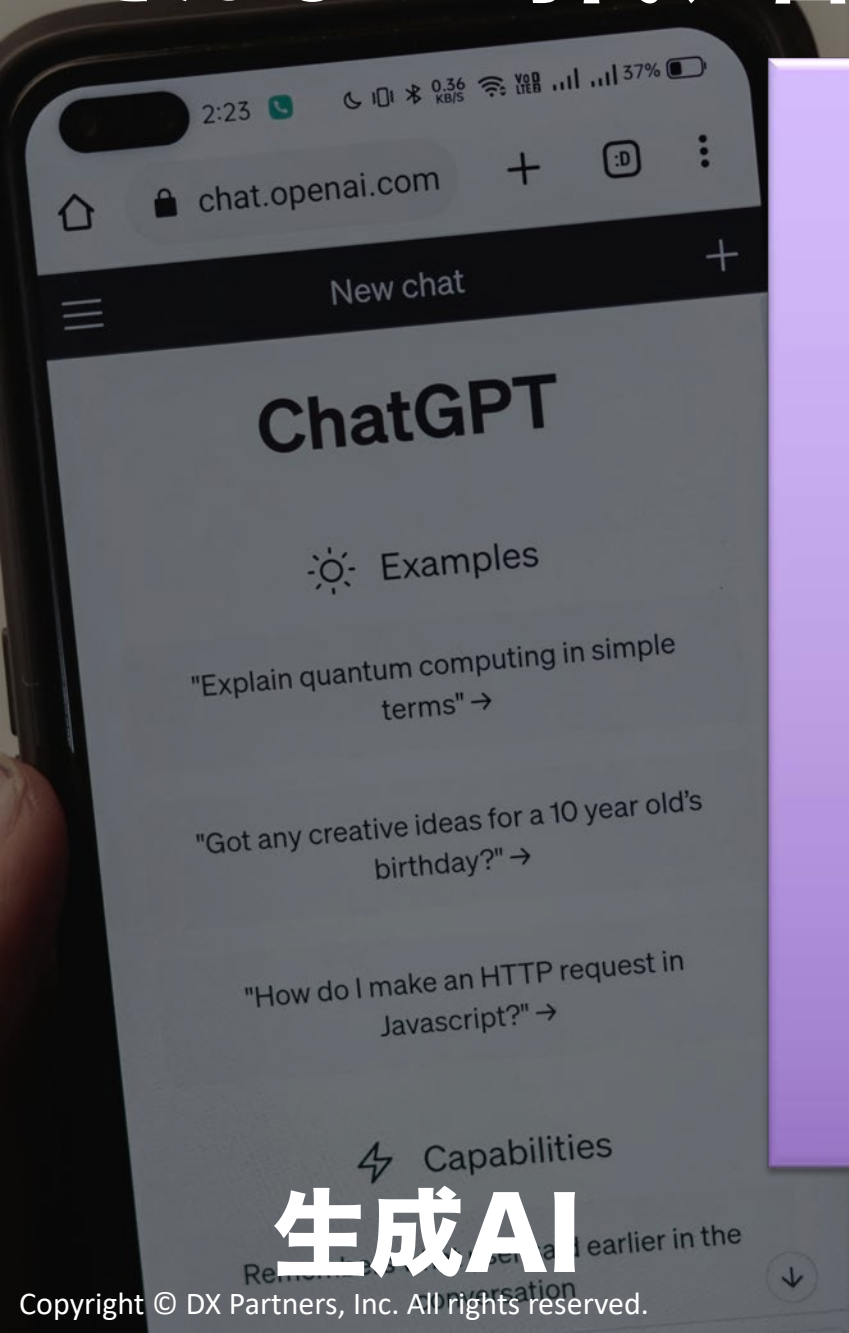
ここで皆さんに質問です。



「ヒトがショッピングしなくなる」

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？



生成AI

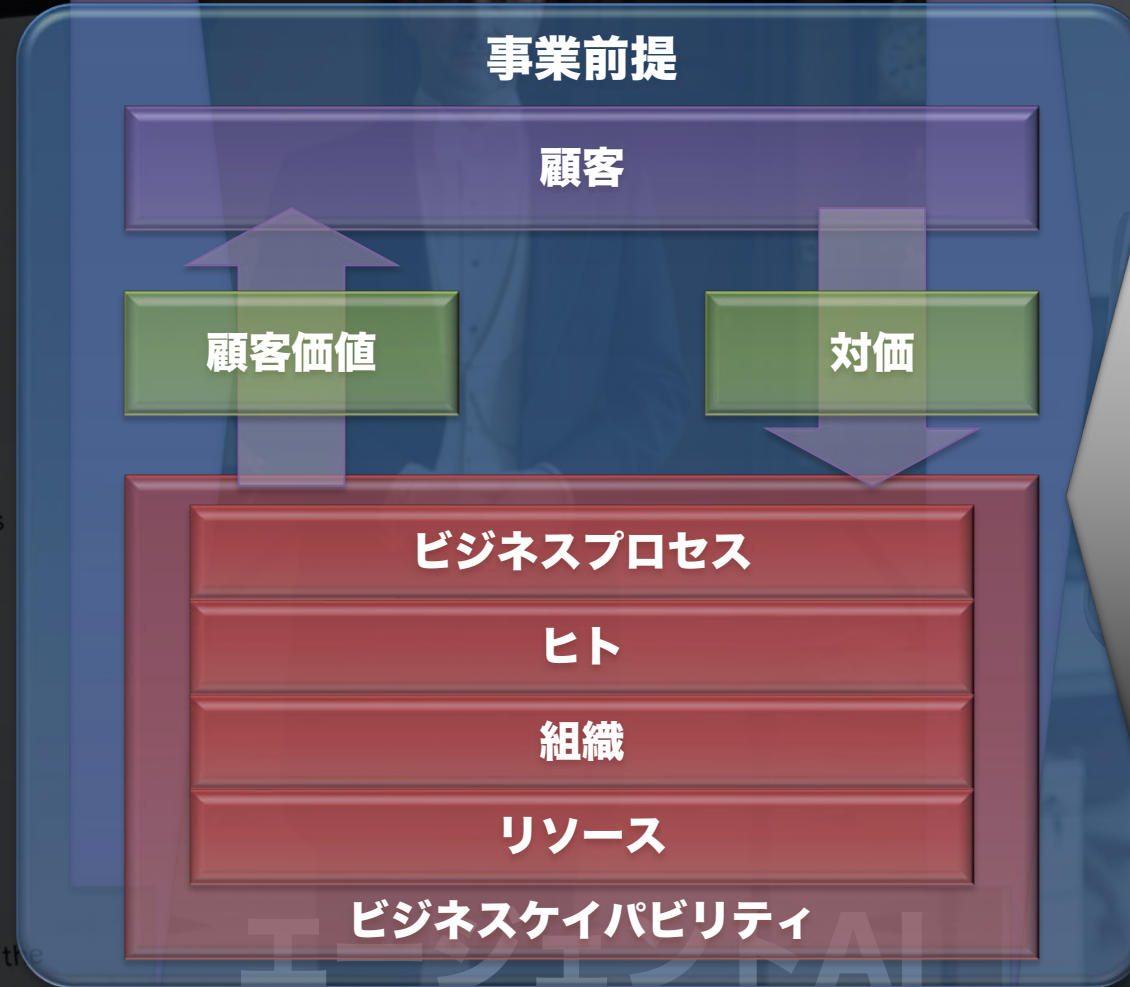
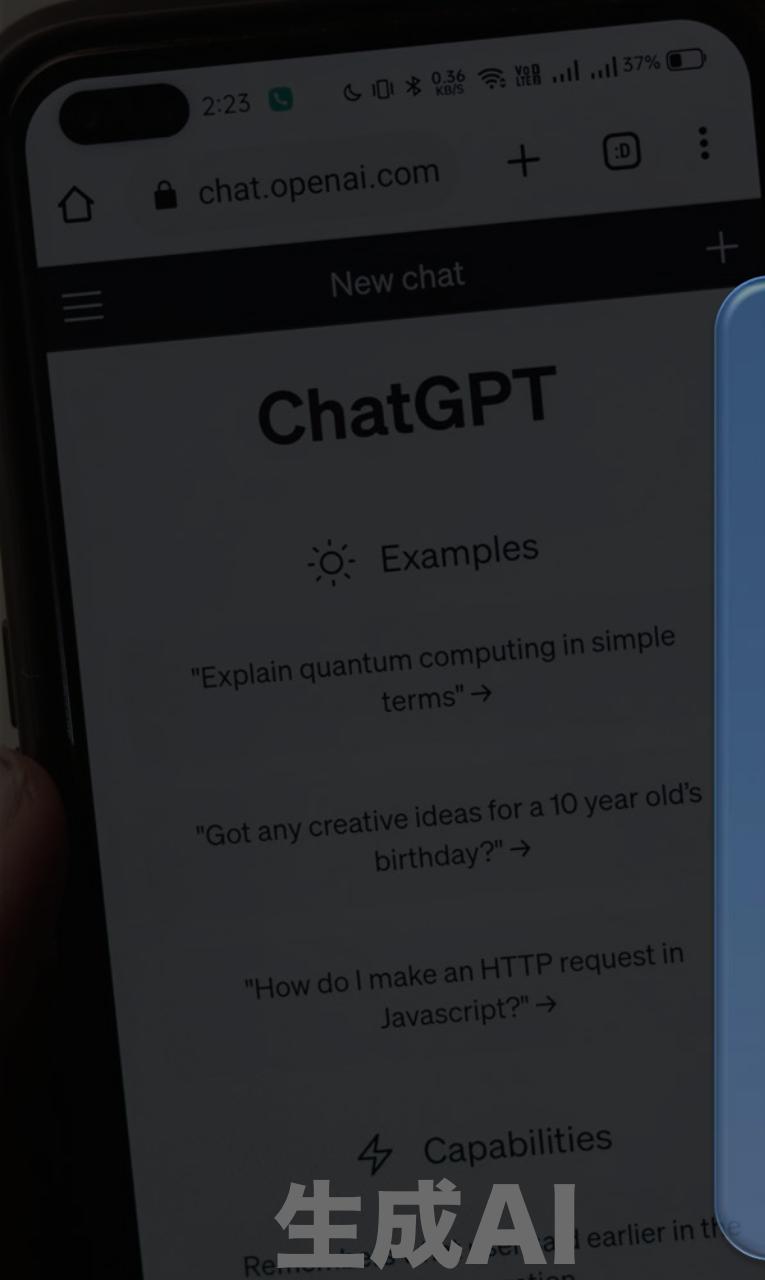


エージェントAI



フィジカルAI

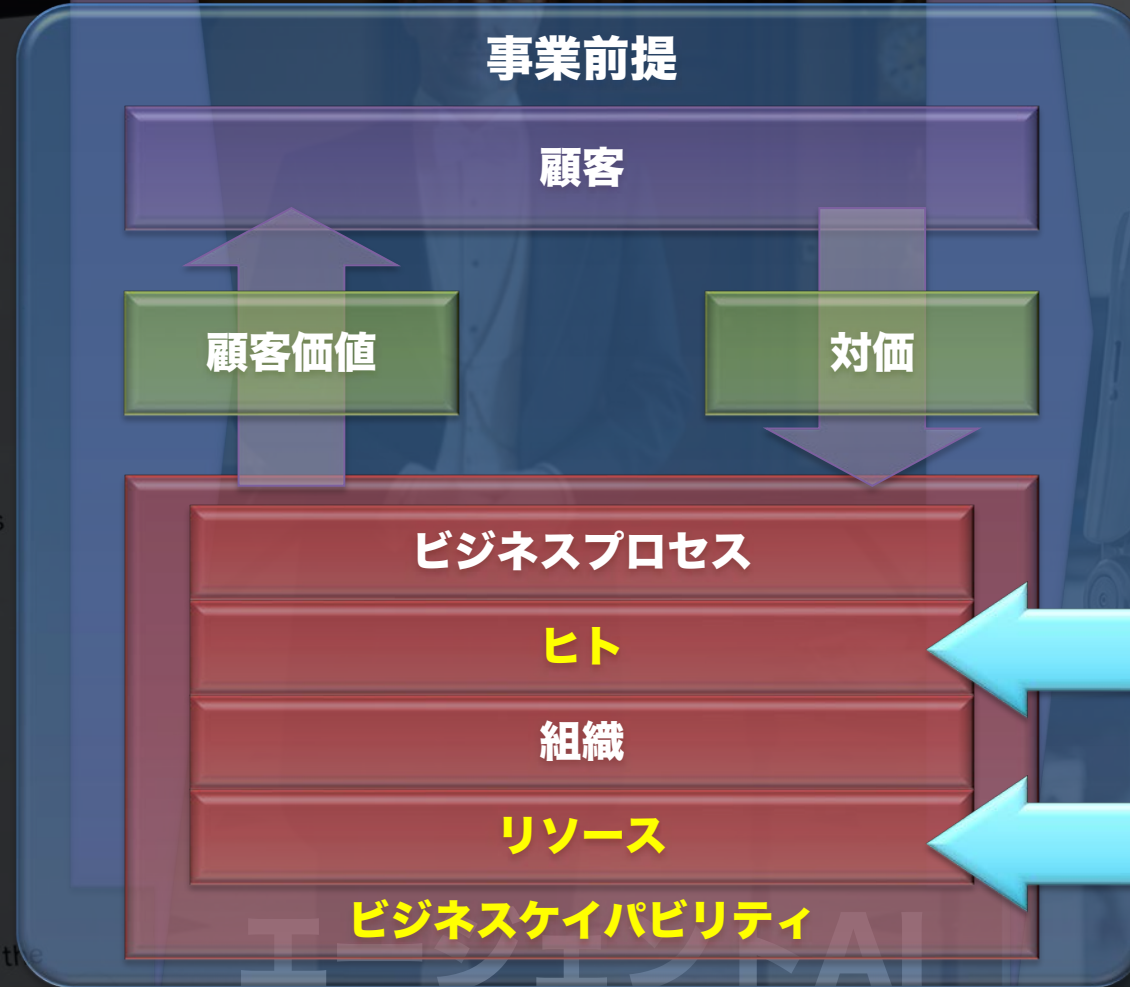
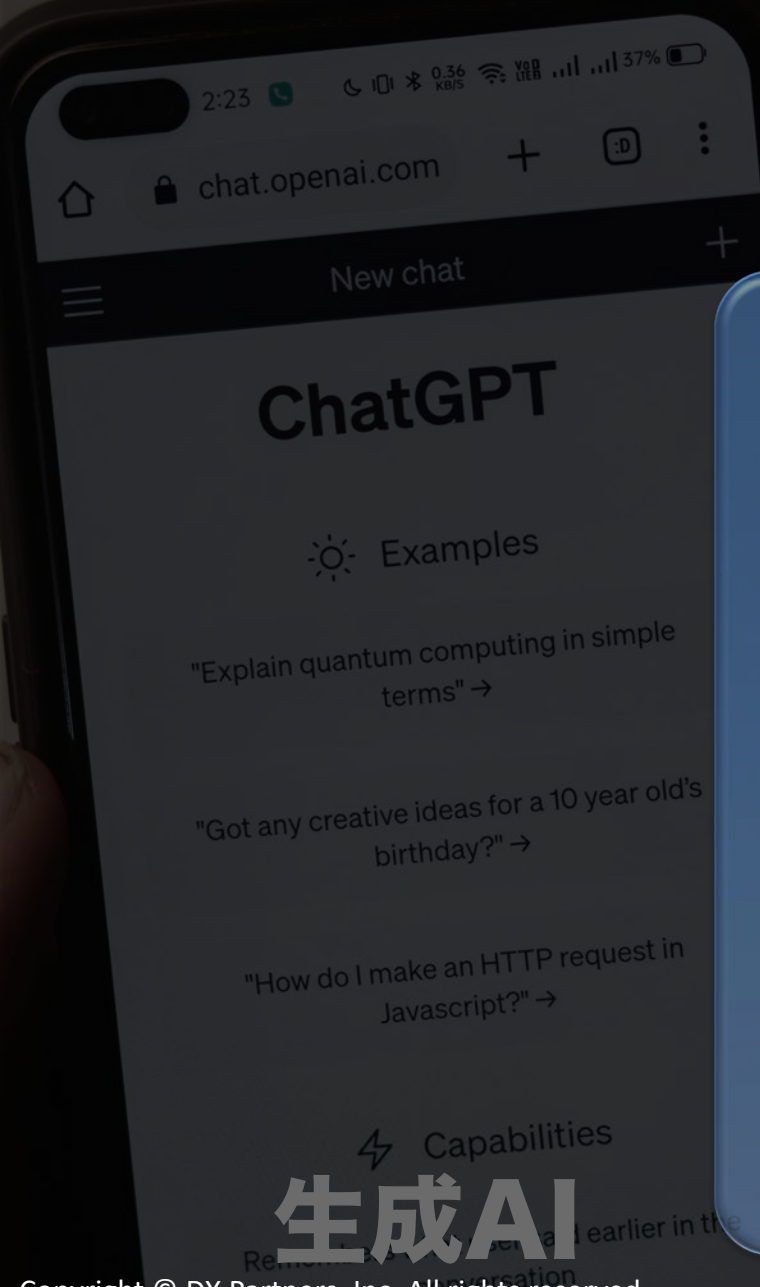
そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？



?

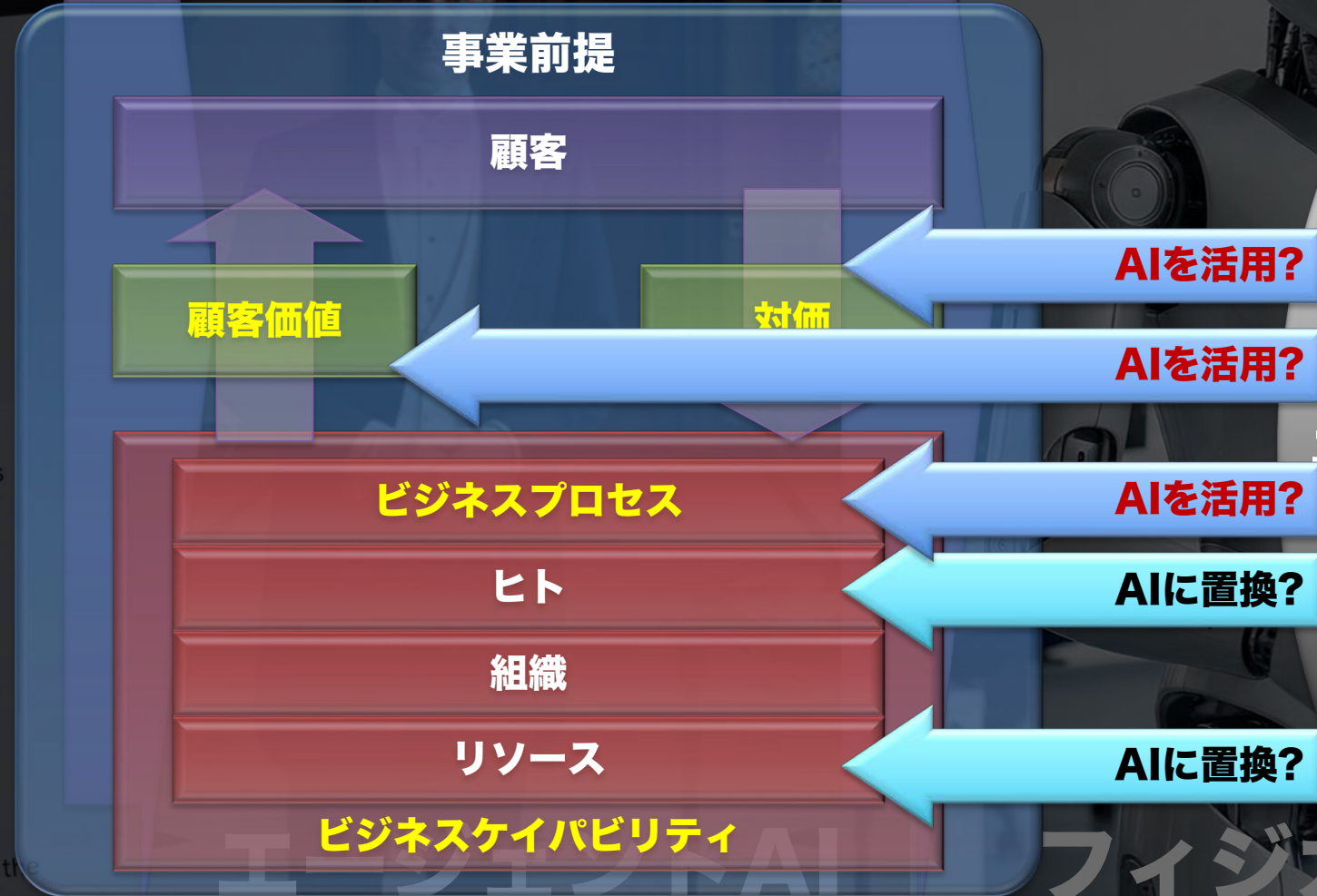
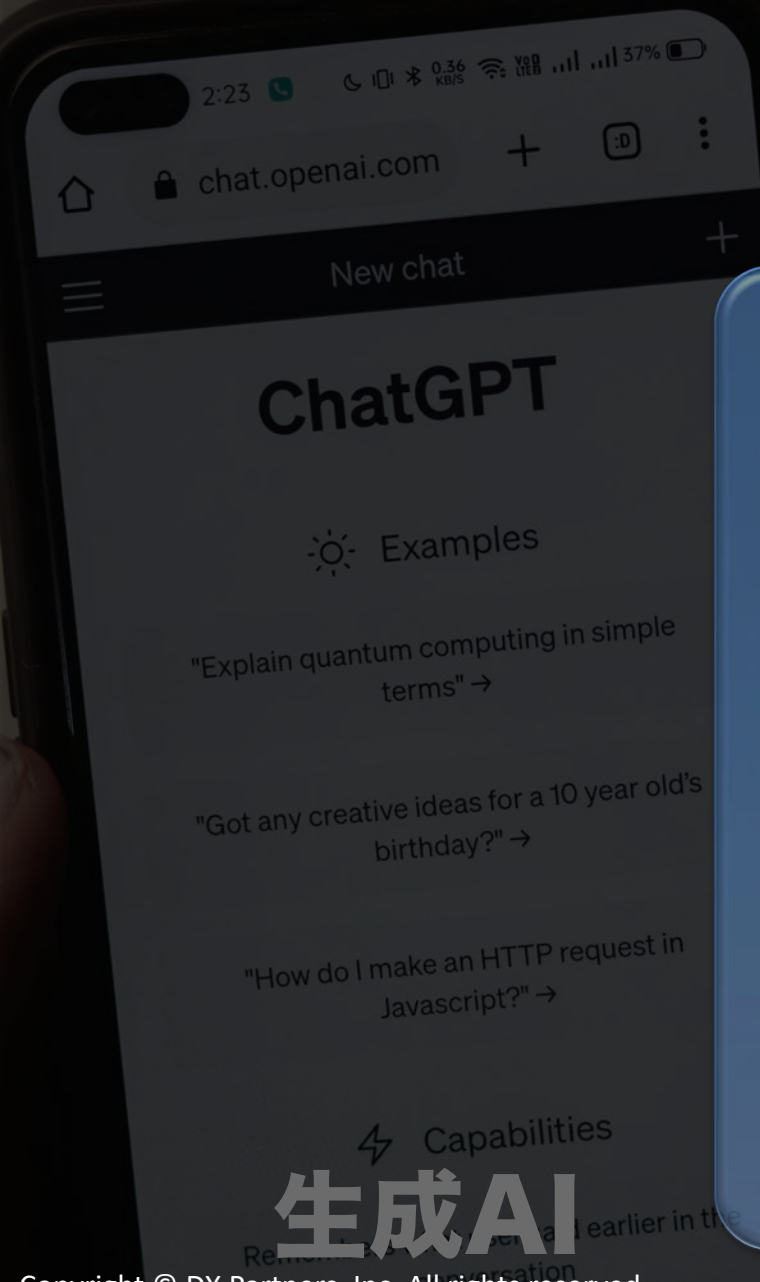
生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIに置換？～



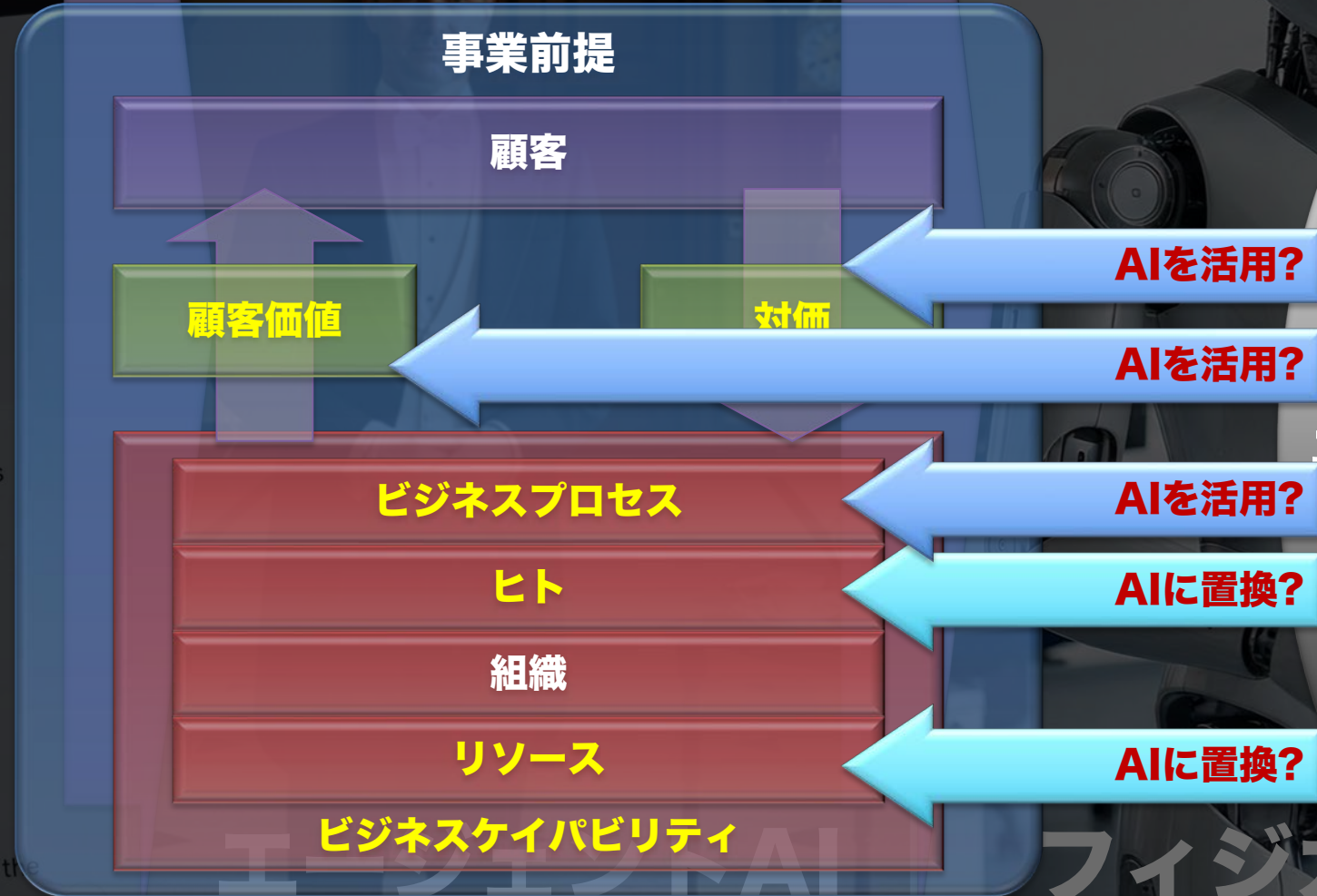
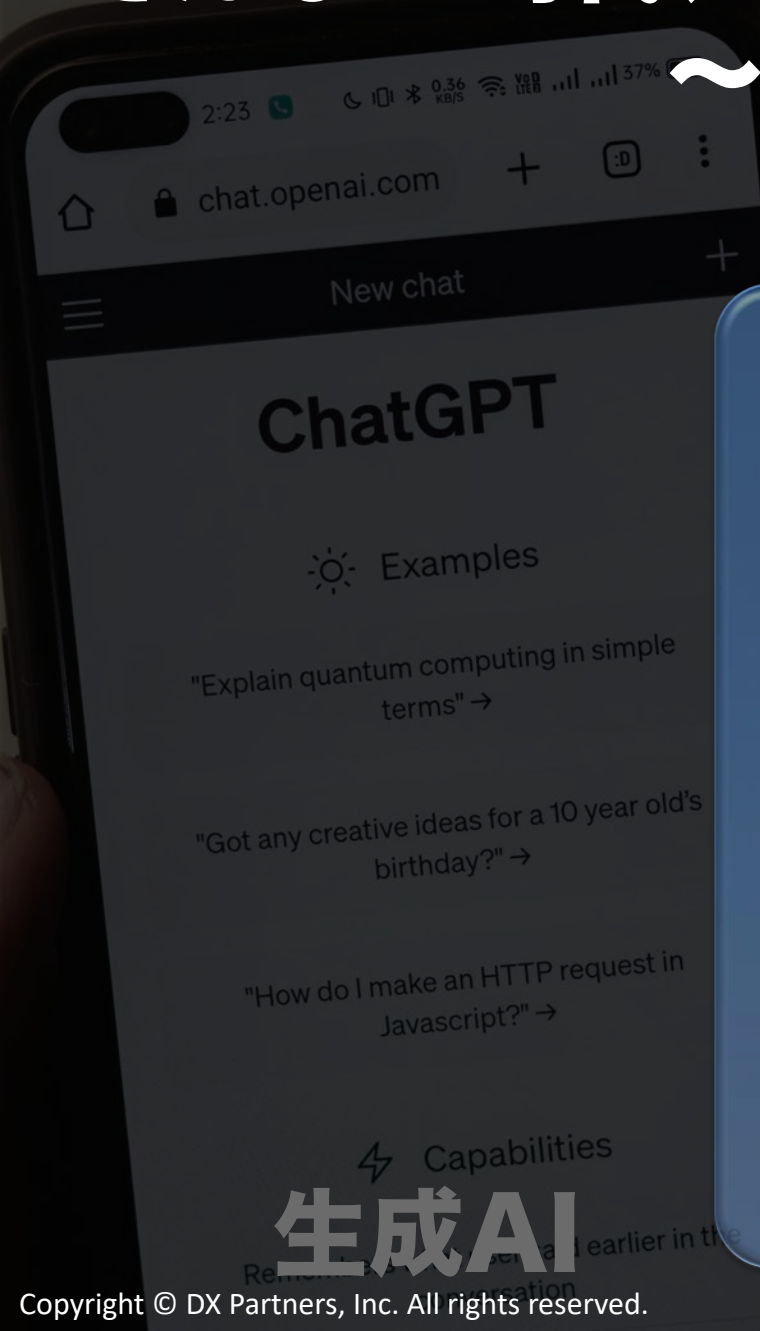
生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIを活用？～



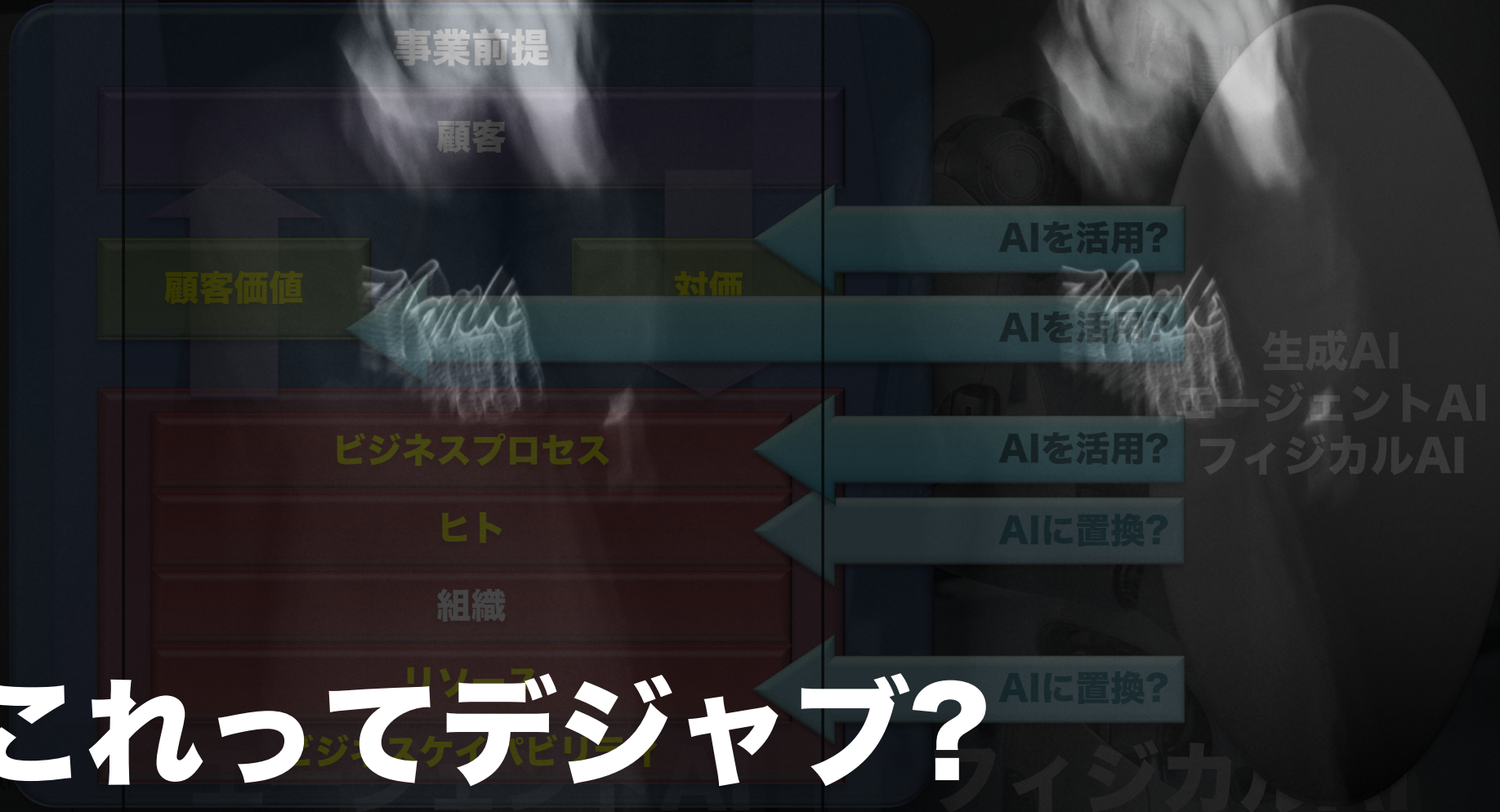
生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIに置換？ AIを活用？～



生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

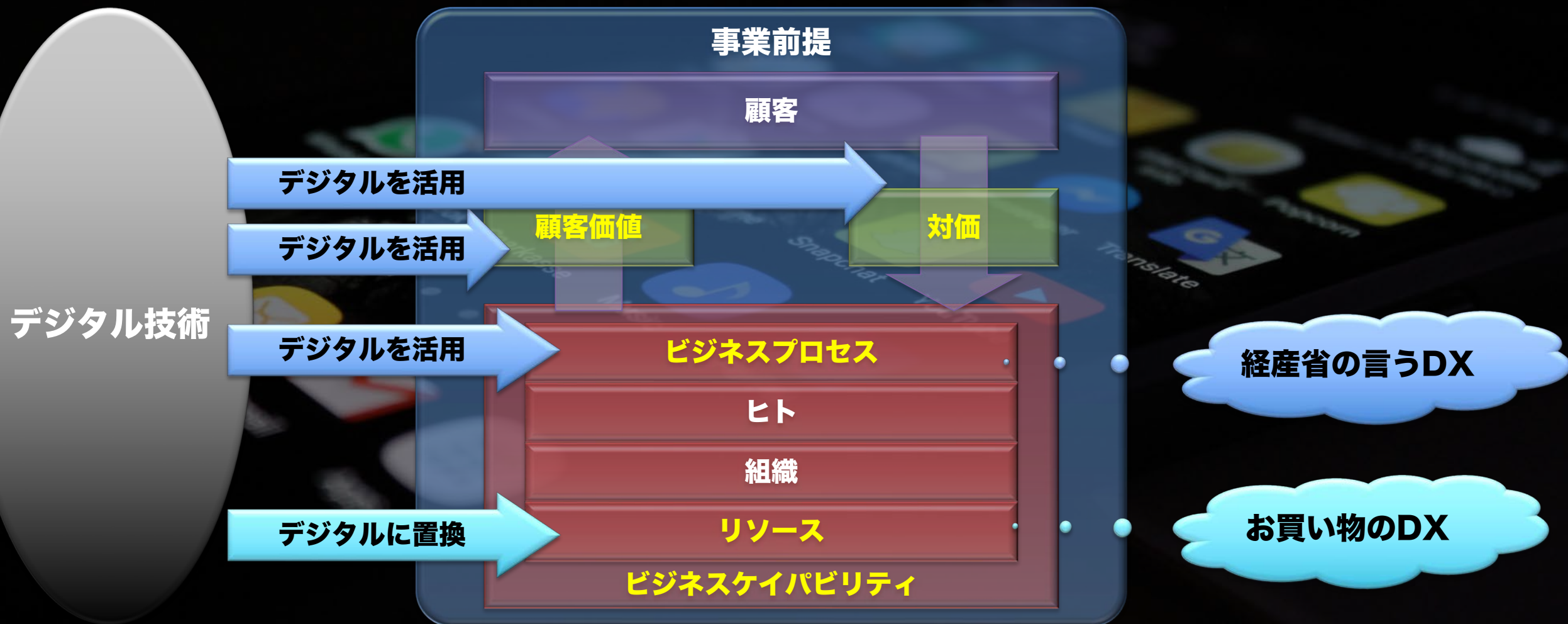
そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIに置換？ AIを活用？～



「DX、DX」と言われ、こんなことやりませんでした？ ～デジタルに置換！ デジタルを活用！～



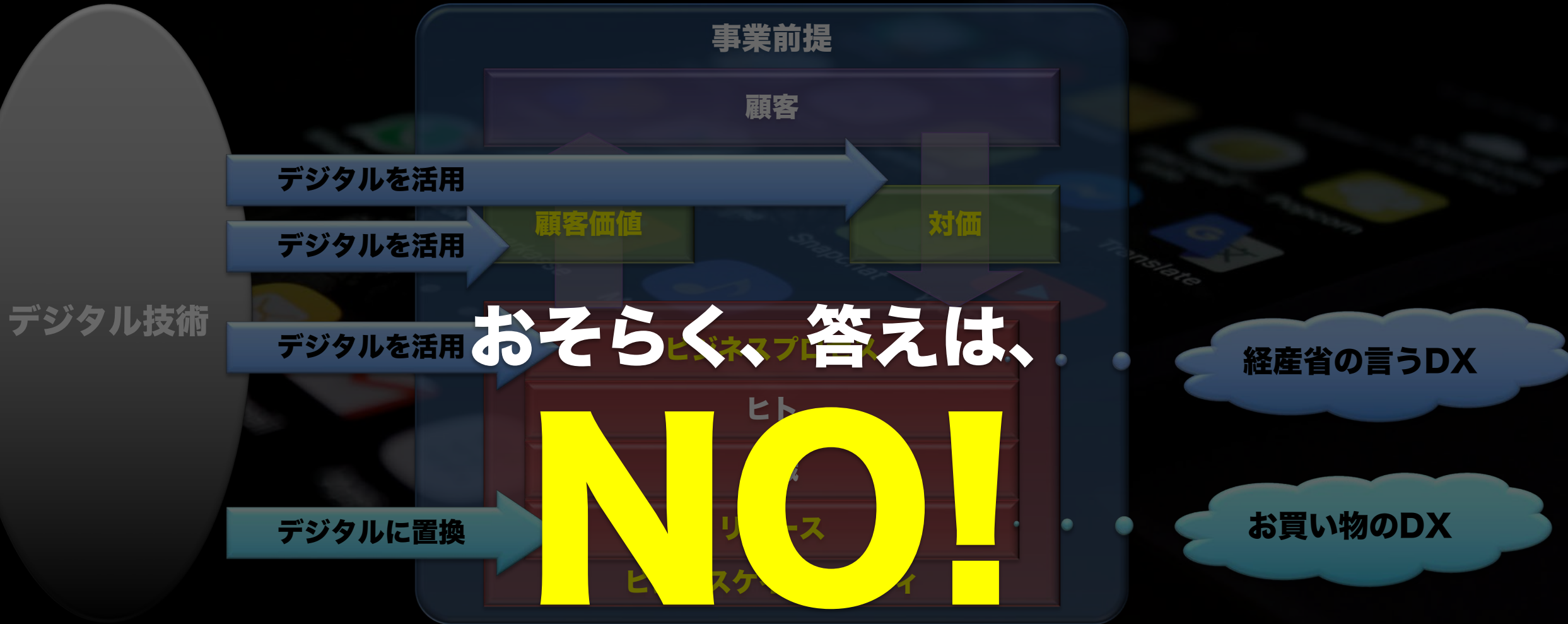
「DX、DX」と言われ、こんなことやりませんでした？ ～デジタルに置換！ デジタルを活用！～



で、皆さんのビジネス、少しは価値が増えました？ ビジネスモデル、変わりました？



**で、皆さんのビジネス、少しは価値が増えました？
ビジネスモデル、変わりました？**



リアル書店ビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Amazon.comが生まれますか？

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

1971創業

デジタルに置換
デジタルを活用



1994創業

リアル書店ビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Amazon.comが生まれますか？

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

デジタルに置換
デジタルを活用

NO!

1971創業
2011破産

1994創業

売上50兆円超の
世界第2位の企業

タクシービジネスに 「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、 Uberが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用



1897誕生

1994創業

タクシービジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Uberが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用

NO!

1897誕生

1994創業

車を1台も保有しない
世界最大のタクシー事業者

CDレンタルビジネスに 「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、 Spotifyが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用



1982誕生

2008サービス開始

CDレンタルビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Spotifyが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用

NO!



1982誕生

2008サービス開始

世界最大の音楽配信事業者

CDレンタルビジネスに 「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、 実際に生まれたのが...

デジタルに置換
デジタルを活用



1982誕生

2004サービス開始

CDレンタルビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
実際に生まれたのが...

しかし、



1982誕生

2004サービス開始
2015表舞台から退場

iTunes Music Store と Spotify、 決定的な違いは何だったのか？



2004サービス開始

2015表舞台から退場



2008サービス開始

世界最大の音楽配信事業者

彼らに共通するのは…



彼らに共通するのは…



「デジタルを**前提**」！

〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

vs.

〇〇を**前提**

A portrait of Takeda Shingen, a Japanese samurai leader. He is depicted from the waist up, seated. He has a shaved head with a small tuft of hair on the right side. He is wearing a dark green robe with white floral patterns on the shoulders and sleeves. He is holding a yellow fan with a bird design. A sword is visible behind him.

〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

武田勝頼

vs.

A portrait of Oda Nobun, a Japanese samurai leader. He is depicted from the waist up, seated. He has a shaved head with a small tuft of hair on the right side. He is wearing a white robe with a red collar and a dark green robe with white floral patterns on the shoulders. He is holding a sword.

〇〇を**前提**

織田信長



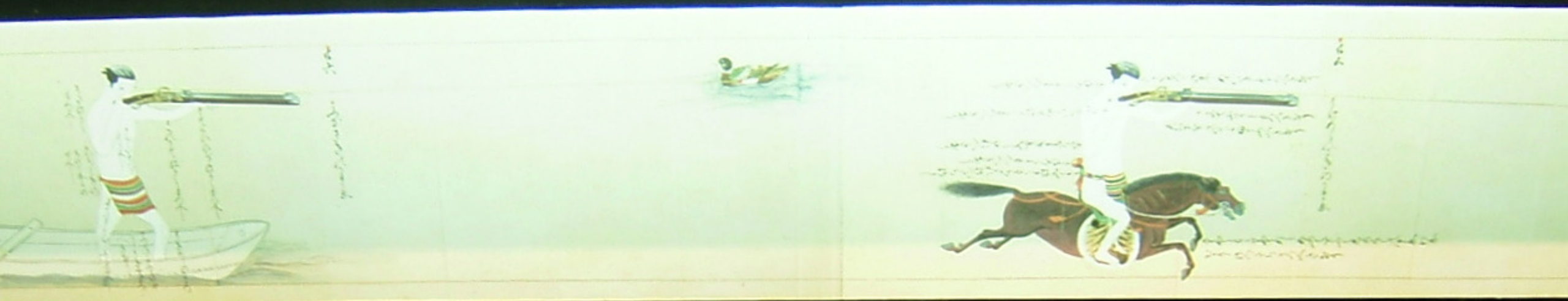
武田勝頼



織田信長



1575年5月21日 長篠の戦い



○○ = 鉄砲 (種子島火縄銃)



鉄砲を**活用**
鉄砲に**置換**

武田勝頼

VS.



鉄砲を**前提**

織田信長



主力の騎馬隊に
鉄砲を活用

鉄砲を前提

刀槍を鉄砲に置換

1575年5月21日 長篠の戦い



主力の騎馬隊に
鉄砲を活用

「鉄砲を前提」にした織田軍の大勝利

鉄砲を前提

刀槍を鉄砲に置換

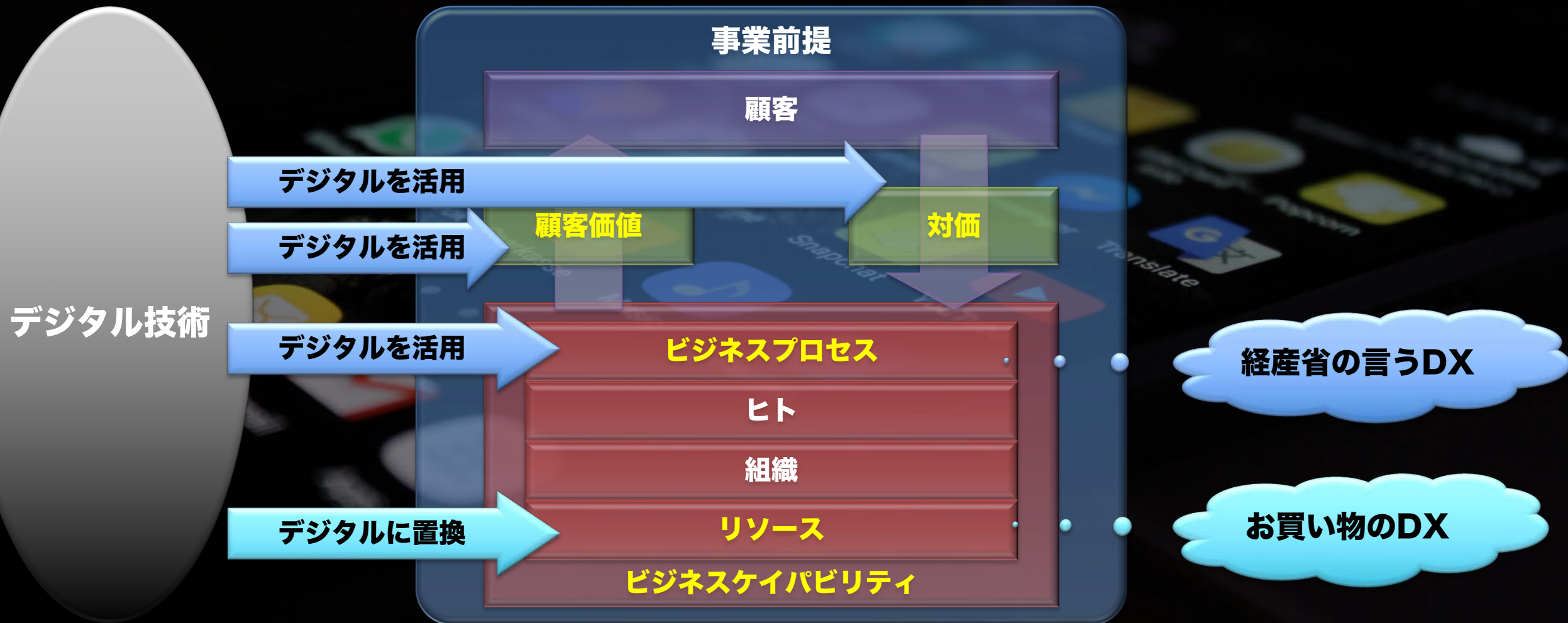
1575年5月21日 長篠の戦い

〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

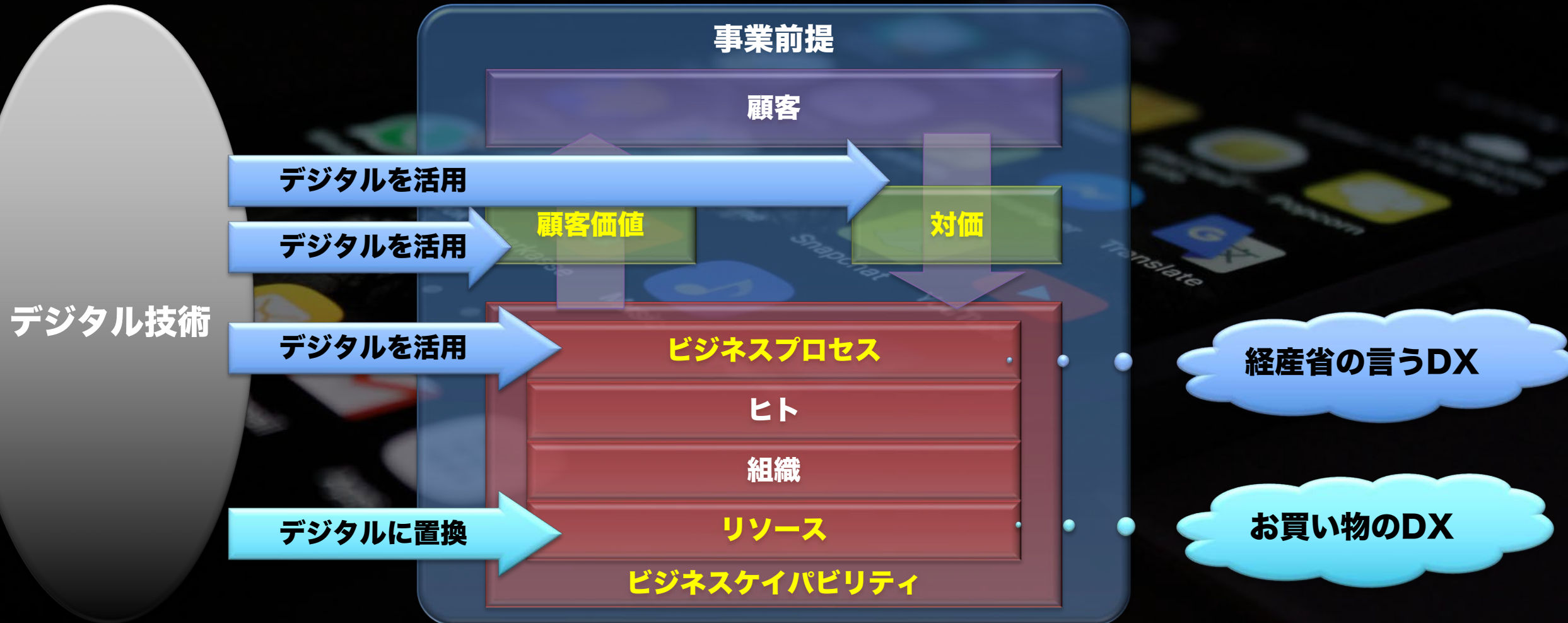
vs.

〇〇を**前提**

「DX、DX」と言われ、こんなことやりませんでした？ ～デジタルに**置換**！ デジタルを**活用**！～



でも、「デジタルに**置換**」「デジタルを**活用**」では、
事業価値も増えなかったし、事業も変わらなかった…
ですよね？



でも、「デジタルに**置換**」「デジタルを**活用**」では、
事業価値も増えなかったし、事業も変わらなかった…
ですよね？

何が違ったのか？

デジタル技術

デジタルを置換

デジタルを活用

デジタルを活用

デジタルに置換

事業前提

顧客

ビジネスプロセス

ヒト

組織

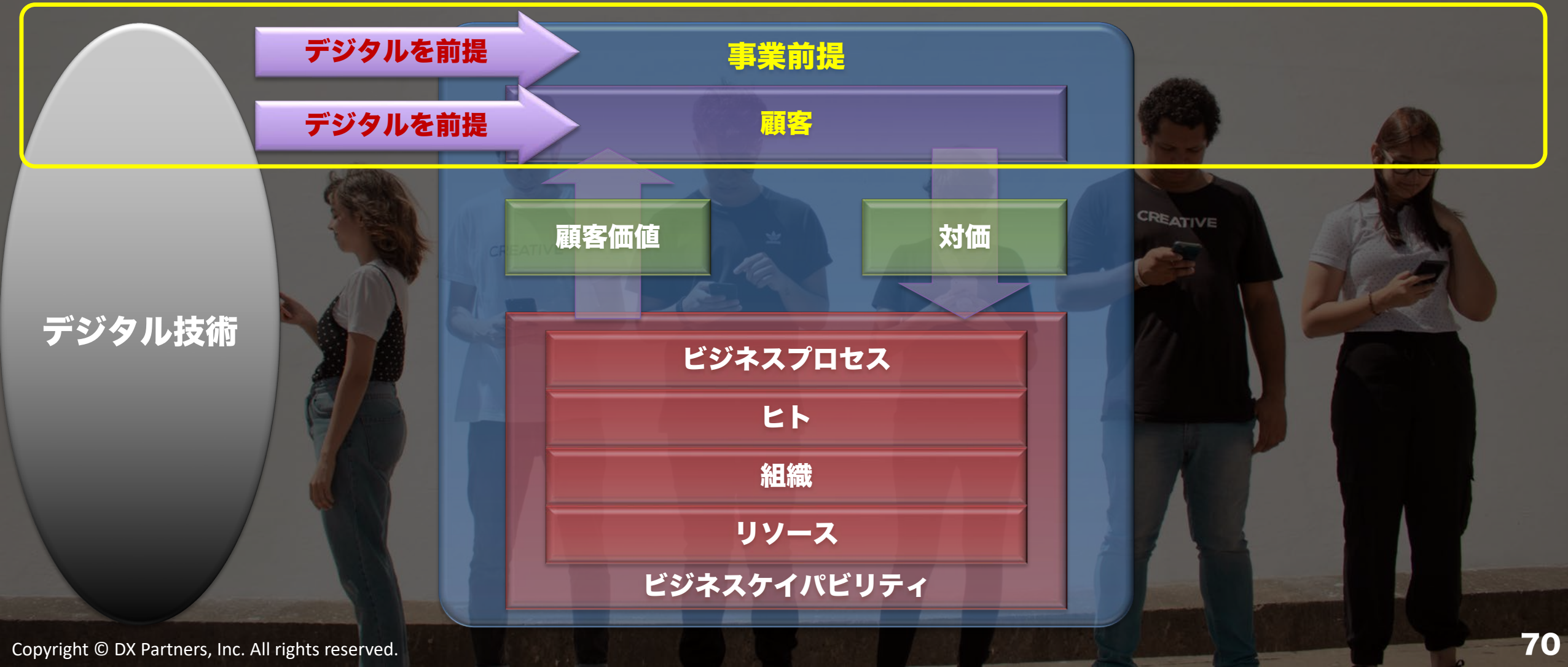
リソース

ビジネスケイパビリティ

経産省の言うDX

お買い物のDX

まずやるべきだったのは、
事業前提と顧客を「デジタルを**前提**」で再定義する…
でした。



「デジタルに置換」「デジタルを活用」は、その後に。 順番を間違えない！。



「アナログを前提」から

「デジタルを前提」へ

モノから
所有から
コスパから

顧客の
価値観と行動様式

コトへ
利用へ
タイパへ

たまたに繋がるから
塊から

デジタル技術
のパワー

常に繋がるへ
細切れへ

3つの顧客価値から
固定された顧客価値から
たまたに顧客価値創造から
ネットワーク効果なしから
リニアな顧客価値創造から

顧客価値と
の創造

5つの顧客価値へ
変動する顧客価値へ
常に顧客価値創造へ
ネットワーク効果を生むへ
リニアな顧客価値創造へ

「デジタルを前提」とは？

6領域 22変化

顧客への価値提供から
CGCから
アウトプットから
マーケットから
商品棚の奪い合いから
与えられた場から

顧客価値
交換・共創の場

顧客との価値共創へ
UGCへ
プロセスへ
マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティへ
スマホ画面と時間の奪い合いへ
自ら創る場へ

予測から
計画から
データを分析するから
“アナログな〇〇を売る企業”から

ビジネス
ケイパビリティ

反応へ
実験へ
データから価値を生むへ
“アナログな〇〇も売るソフトウェア企業”へ

リニアな成長から
レッドオーシャンで戦い続けるから

成長とゴール

ノンリニアな成長へ
レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創るへ

「アナログを前提」から

「デジタルを前提」へ

モノから
所有から
コスパから

顧客の
価値観と行動様式

コトへ
利用へ
タイパへ

たまたま繋がるから
塊から

デジタル技術
のパワー

常に繋がるへ
細切れへ

3つの顧客価値から
固定された顧客価値から
たまたま顧客価値創造から
ネットワーク効果なしから
リニアな顧客価値創造から

顧客価値と
その創造

5つの顧客価値へ
変動する顧客価値へ
常に顧客価値創造へ
ネットワーク効果を生むへ
ノンリニアな顧客価値創造へ

顧客への価値提供から
CGCから
アウトプットから
マーケットから
商品棚の奪い合いから
与えられた場から

顧客価値
交換・共創の場

顧客との価値共創へ
UGCへ
プロセスへ
マーケットプレイス/エコシステム/コミュニティへ
スマホ画面と時間の奪い合いへ
自ら創る場へ

予測から
計画から
データを分析するから
“アナログな〇〇を売る企業”から

ビジネス
ケイパビリティ

反応へ
実験へ
データから価値を生むへ
“アナログな〇〇も売るソフトウェア企業”へ

リニアな成長から
レッドオーシャンで戦い続けるから

成長とゴール

ノンリニアな成長へ
レッドオーシャンの中にブルーオーシャンを創るへ

「デジタルを前提」ファースト、 「デジタルに置換」「デジタルを活用」セカンド。



「デジタルを**前提**」ファースト、
「デジタルに**置換**」 「デジタルを**活用**」 セカンド。

WHY?

デジタル技術

デジタルを前提

事業前提

デジタルを前提

顧客

デジタルを活用

顧客価値

対価

デジタルに置換

デジタルを活用

ビジネスプロセス

ヒト

組織

リソース

ビジネスケイパビリティ

デジタルに置換

“真の” DX

経産省の言うDX

お買い物のDX

「デジタルを**前提**」ファースト、
「デジタルに**置換**」「デジタルを**活用**」セカンド。

デジタルを前提

事業前提

“真の” DX

デジタルを前提

「デジタルを**前提**」は、

「デジタルに**置換**」「デジタルを**活用**」

デジタルを活用

の延長線上にはないから。

デジタル技術

デジタルを活用

ビジネスプロセス

経産省の言うDX

ヒト

組織

リソース

お買い物のDX

デジタルに置換

ビジネスケイパビリティ

リアル書店ビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Amazon.comが生まれますか？

BORDERS
BOOKS • MUSIC • CAFE

デジタルに置換
デジタルを活用

NO!

1971創業
2011破産

1994創業

売上50兆円超の
世界第2位の企業

タクシービジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Uberが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用

NO!

1897誕生

1994創業

車を1台も保有しない
世界最大のタクシー事業者

CDレンタルビジネスに
「デジタルに置換」「デジタルを活用」して、
Spotifyが生まれますか？

デジタルに置換
デジタルを活用

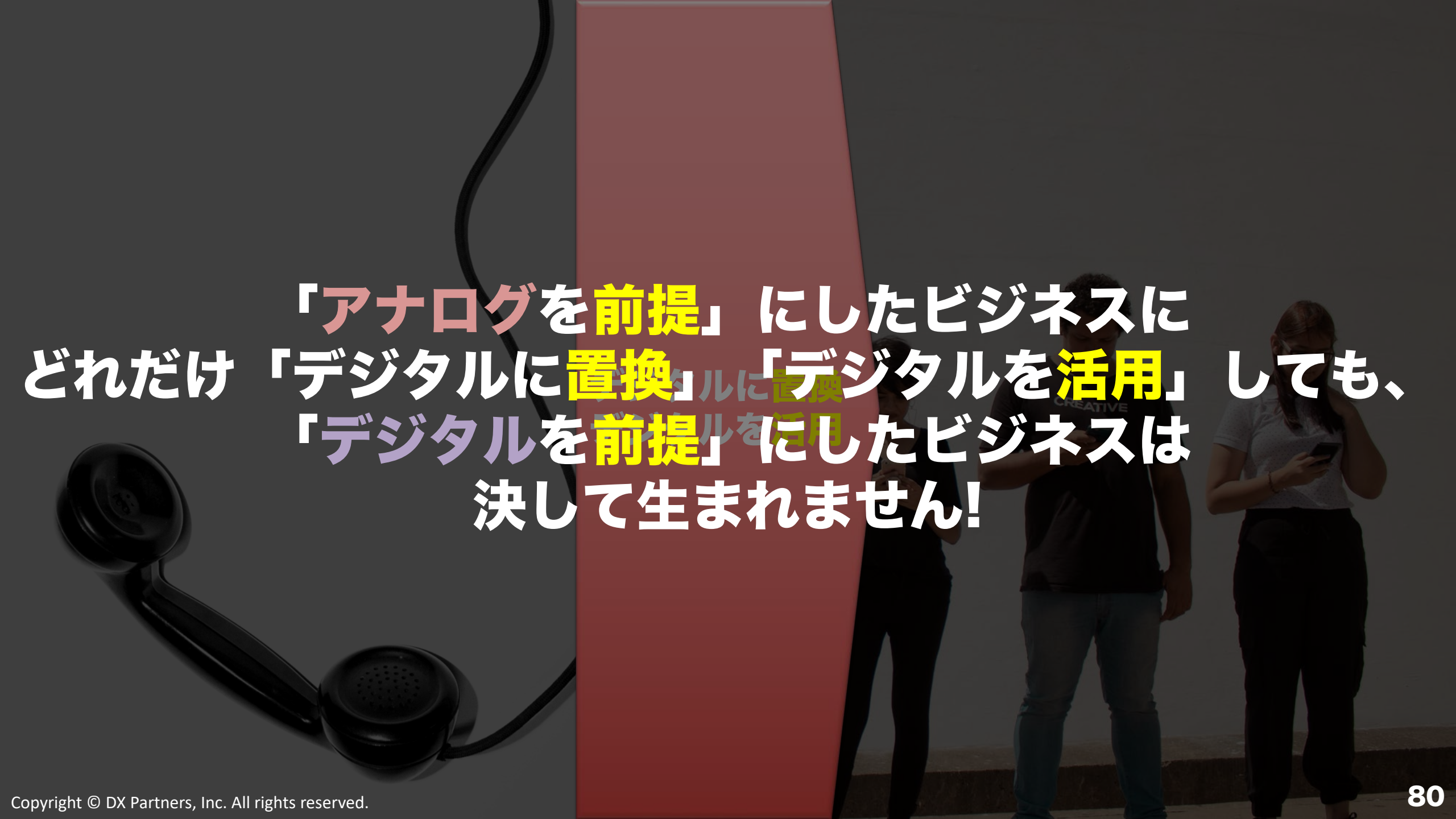


NO!

1982誕生

2008サービス開始

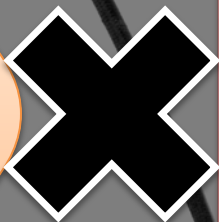
世界最大の音楽配信事業者



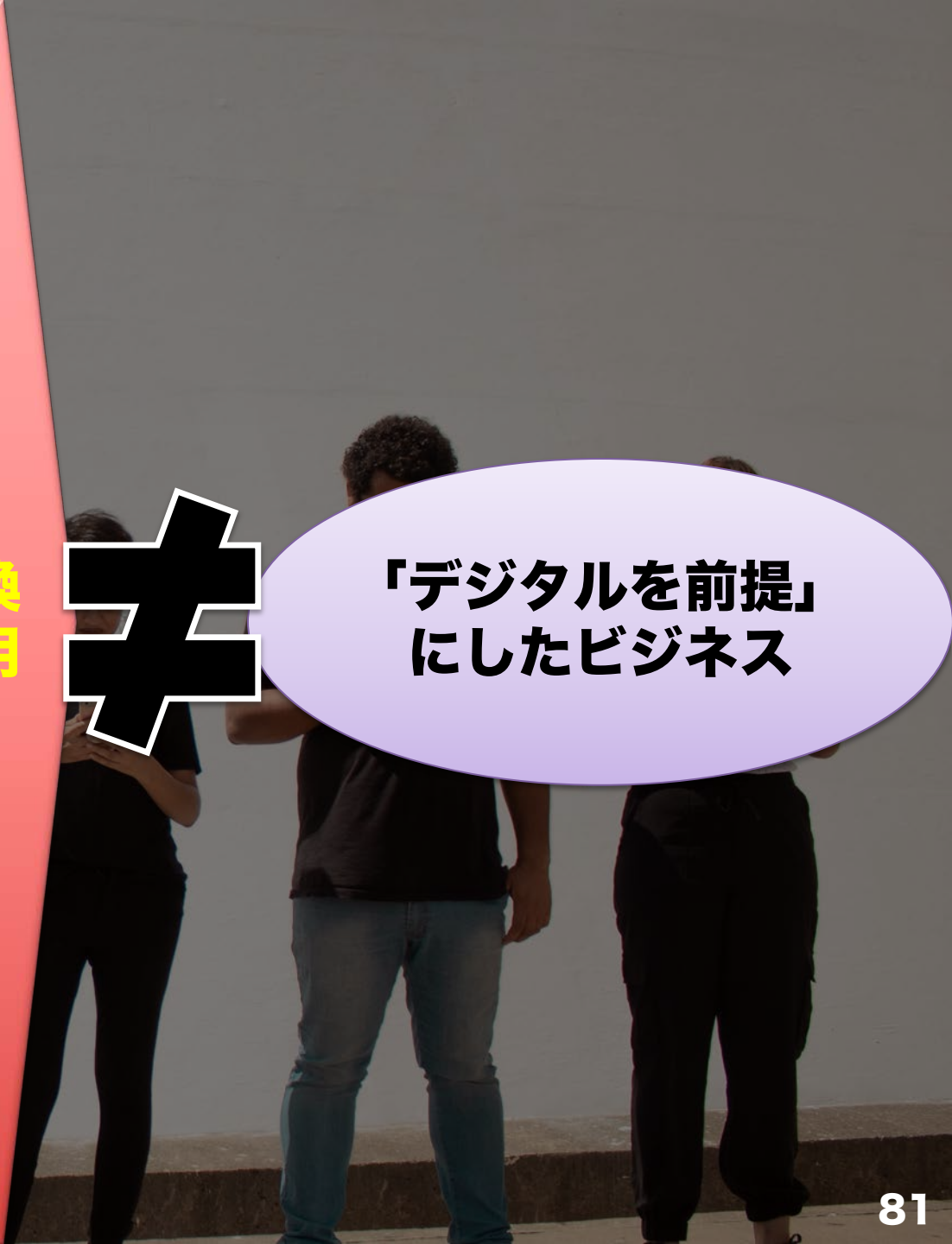
「アナログを前提」にしたビジネスに
どれだけ「デジタルに置換」「デジタルを活用」しても、
「デジタルを前提」にしたビジネスは
決して生まれません!



「アナログを前提」
にしたビジネス



デジタルに置換
デジタルを活用



「デジタルを前提」
にしたビジネス

置換・活用軸



前提軸



〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

vs.

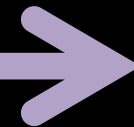
〇〇を**前提**

次元が異なる。

置換・活用軸



前提軸

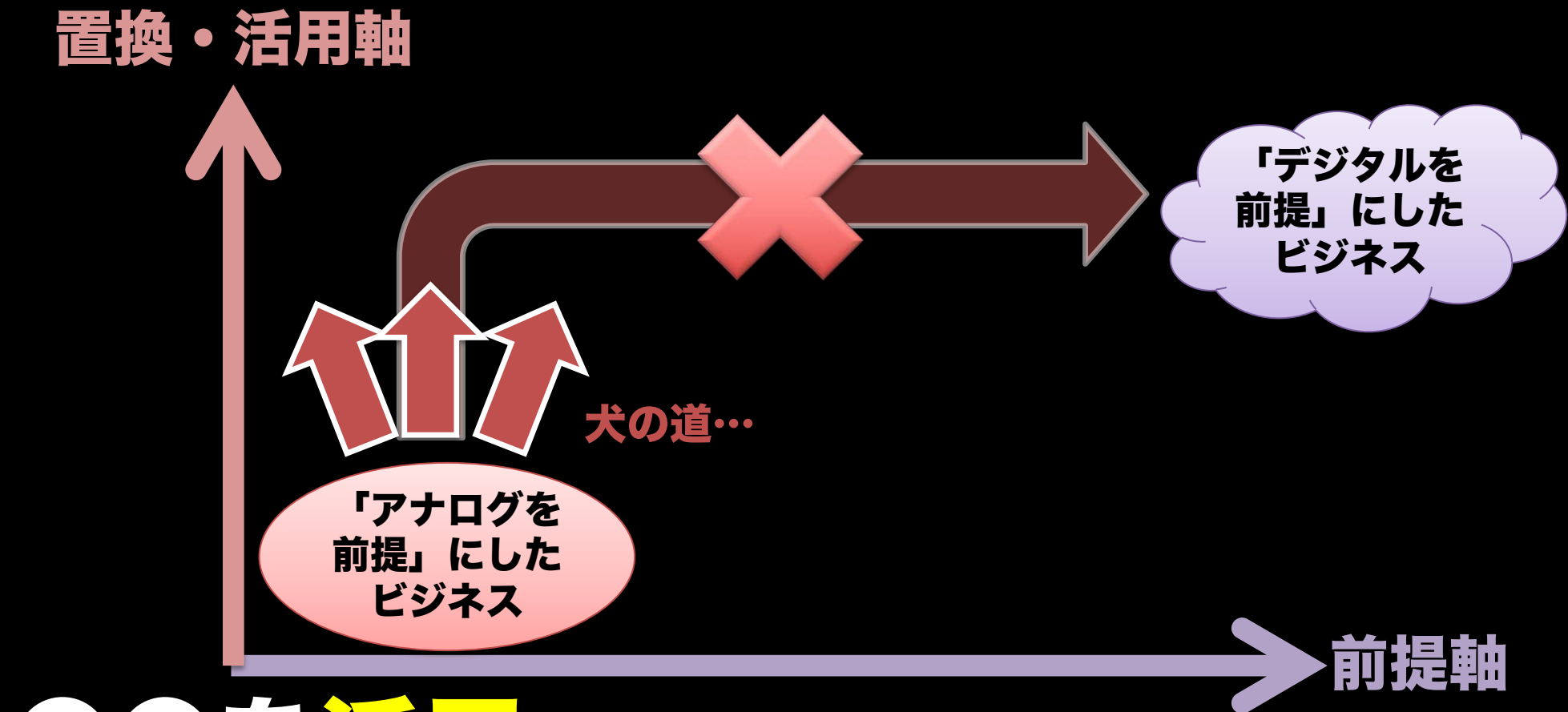


〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

vs.

〇〇を**前提**

次元が異なる。



〇〇を**活用**
〇〇に**置換**

VS.

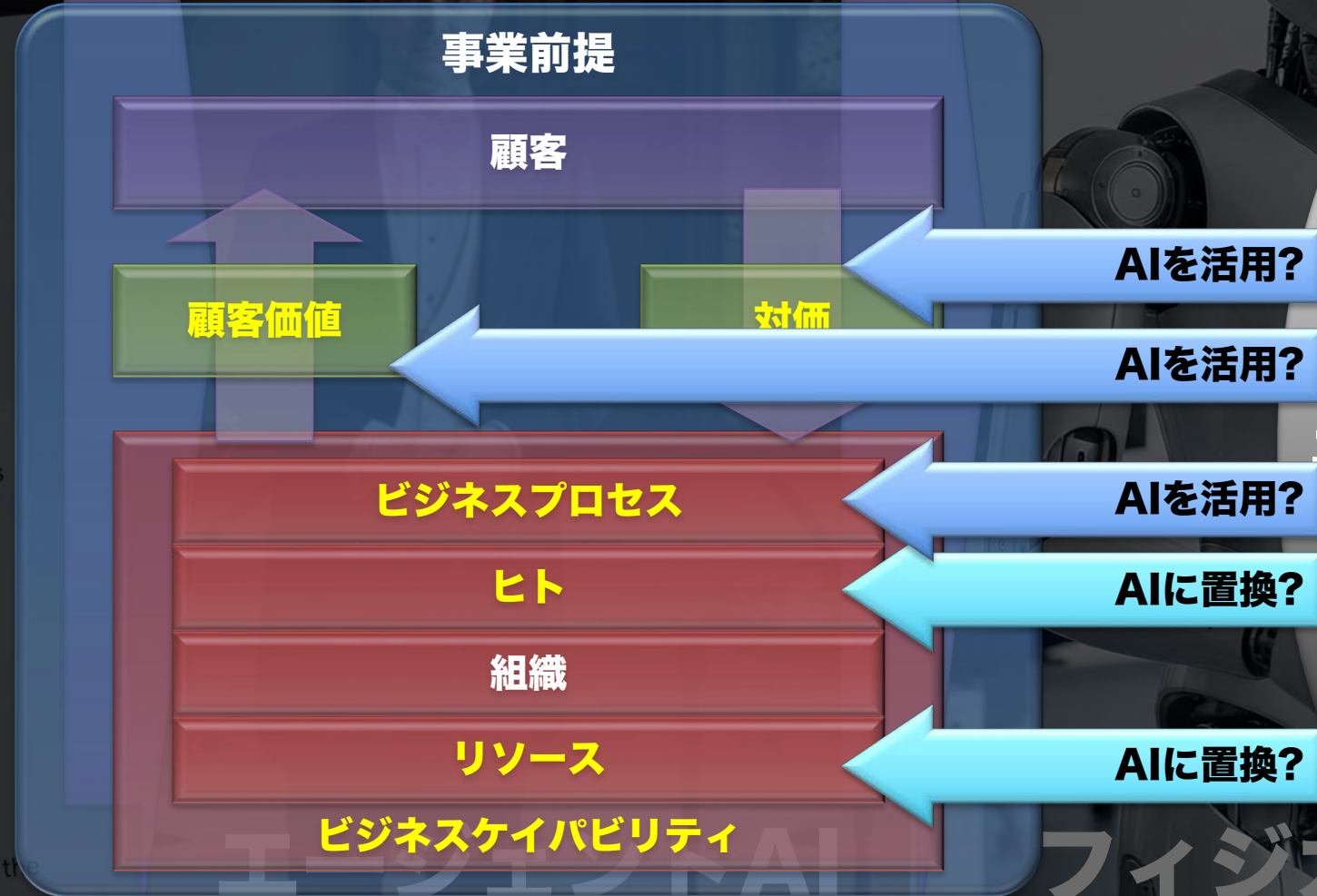
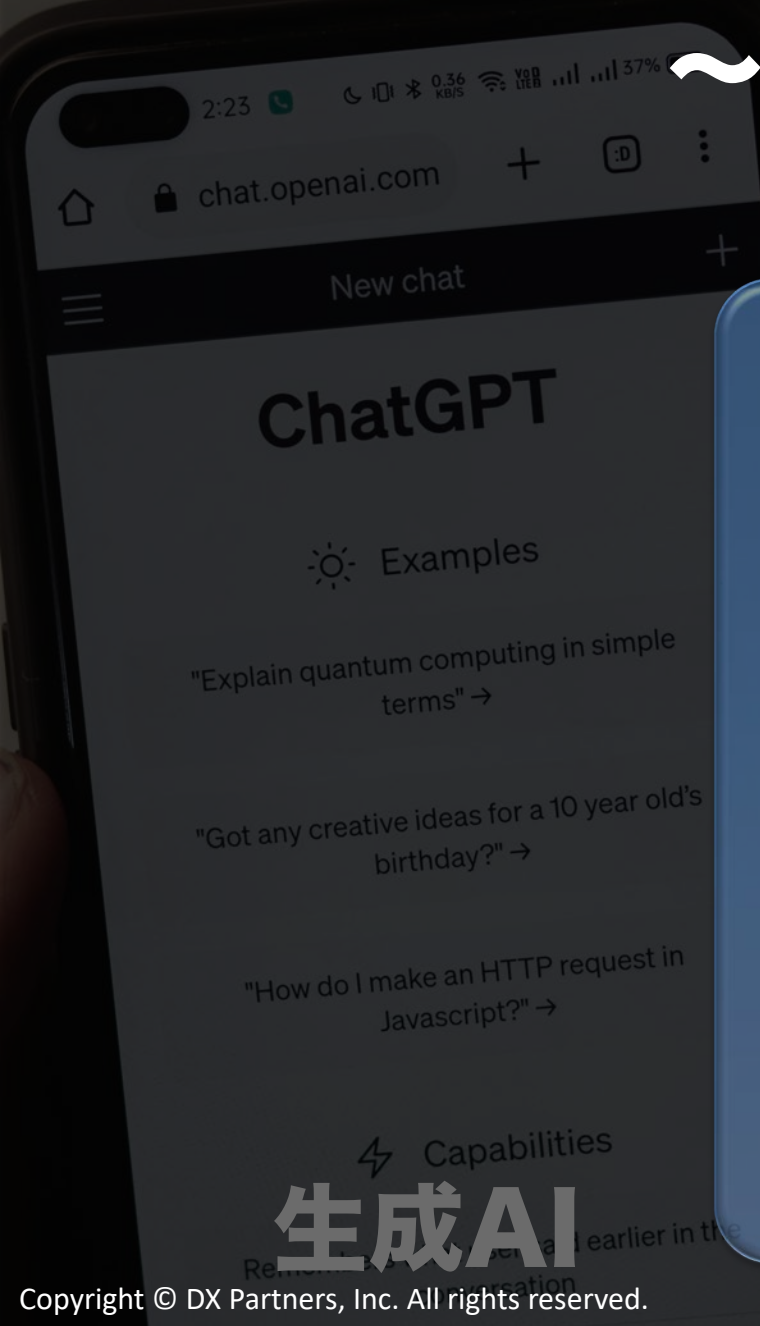
〇〇を**前提**

次元が異なる。



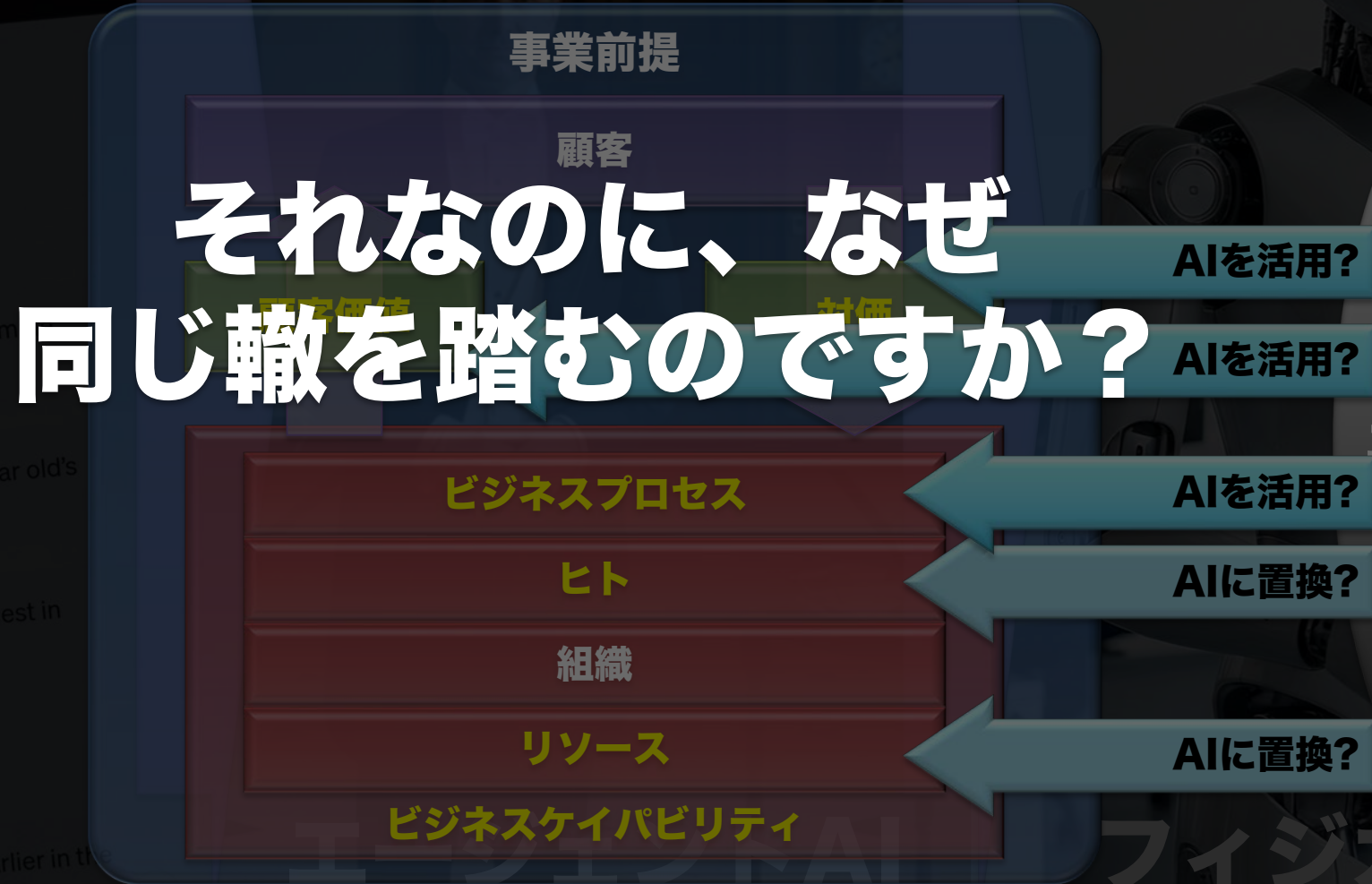
それなのに、
なぜ？

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIに置換？ AIを活用？～



生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？ ～AIに置換？ AIを活用？～



それなのに、なぜ
同じ轍を踏むのですか？

生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

生成AI

フィジカルAI



と言いか、また、
「AIに置換」「AIを活用」**“沼”**で
もがくのですか？

まずやるべきは、
事業前提と顧客を「AIを前提」で再定義する…
です。

AIを前提

事業前提

AIを前提

顧客

顧客価値

対価

ビジネスプロセス

ヒト

組織

リソース

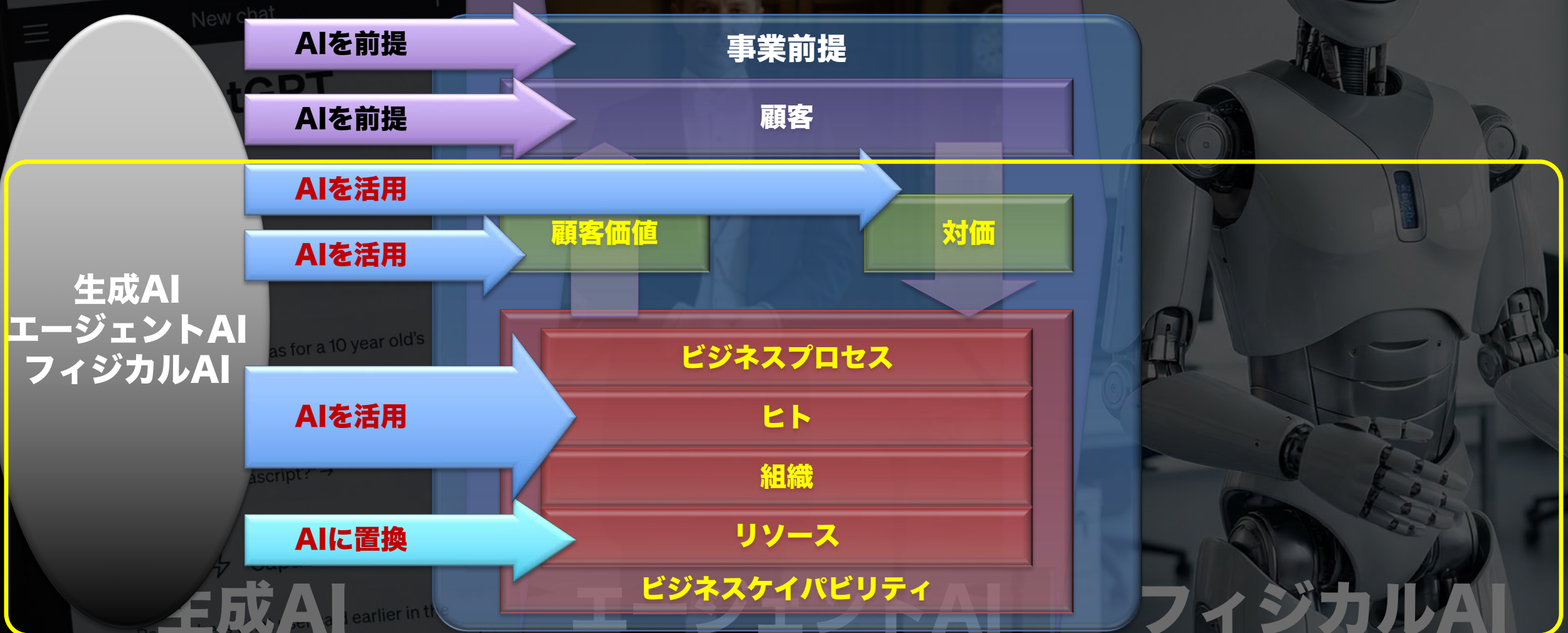
ビジネスケイパビリティ

生成AI
エージェントAI
フィジカルAI

生成AI

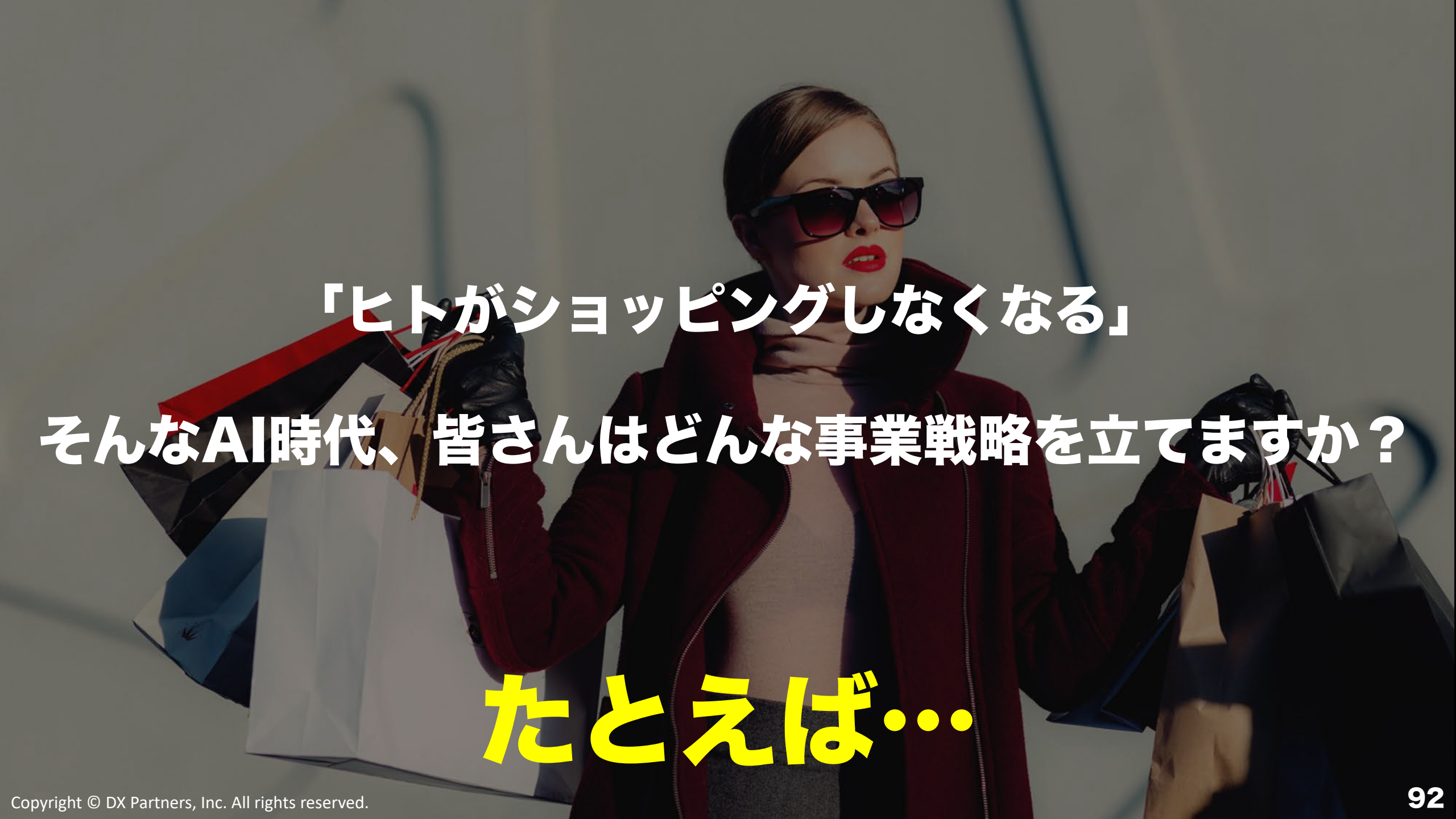
フィジカルAI

その上で、“下の黄色ボックス”を設計する…
で全然遅くはないです。



しかも、「AIに置換」「AIを活用」**“沼”**とは、
打ち手が異なってきます。



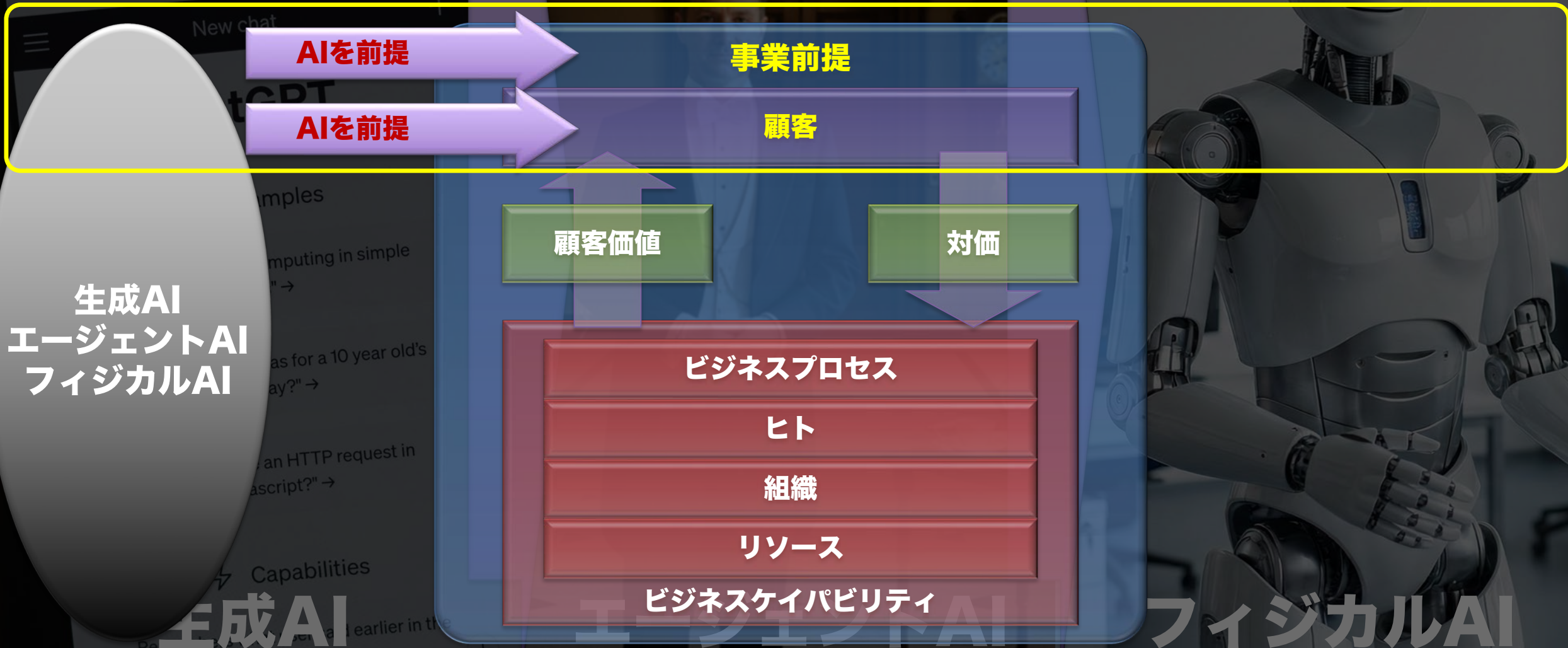


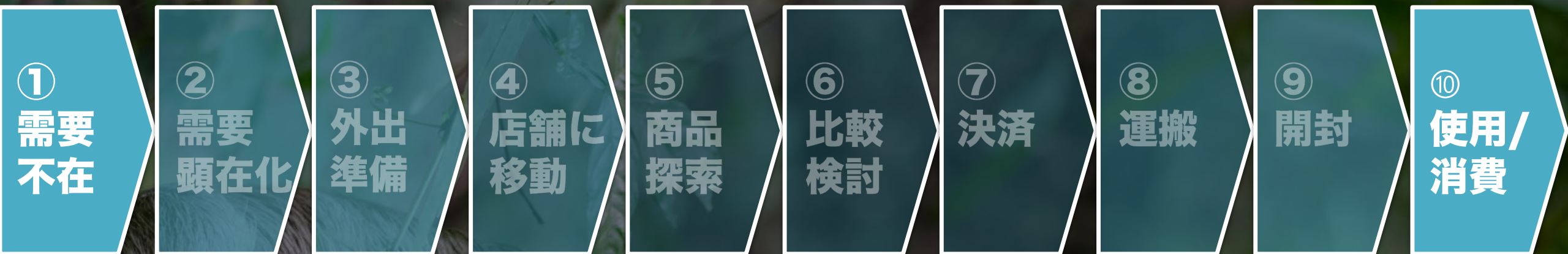
「ヒトがショッピングしなくなる」

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？

たとえば...

ステップ1 事業前提と顧客を「AIを前提」で再定義する。





小売ビジネス、
どうなる？

店舗使用価値

商品
使用
価値

「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたなら
実現可能となる

究極のショッピング体験

[illegible][illegible][illegible][illegible]

「AIを前提」に小売ビジネスを再定義する。

① 需要不在 ② 需要顕在化 ③ 外出準備 ④ 店舗に移動 ⑤ 商品探索 ⑥ 比較検討 ⑦ 決済 ⑧ 運搬 ⑨ 開封 ⑩ 使用/消費

小売ビジネス、
どうなる？

● ● ● 店舗使用価値

商品
使用
価値

**「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたなら
実現可能となる**

究極のショッピング体験

Copyright © DX Partners, Inc. All rights reserved.

95

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

「AIを前提」に小売ビジネスを再定義する。

The diagram illustrates a 10-step retail business process:

- ① 需要不在
- ② 需要顕在化
- ③ 外出準備
- ④ 店舗に移動
- ⑤ 商品探索
- ⑥ 比較検討
- ⑦ 決済
- ⑧ 運搬
- ⑨ 開封
- ⑩ 使用/消費

A red cloud contains the question: **小売ビジネス、どうなる？**

An orange box highlights the value associated with steps 1-3: ●●● **店舗使用価値**

A green box at the bottom right indicates the final outcome: **商品使用価値**

**「エージェントAIがショッピングを代行する」を前提にしたなら
実現可能となる**

究極のショッピング体験

「AIを前提」に小売ビジネスを再定義する。



事業者のAIエージェント



顧客のAIエージェント

「AIを前提」に小売ビジネスを再定義する。

～A2Aビジネス～

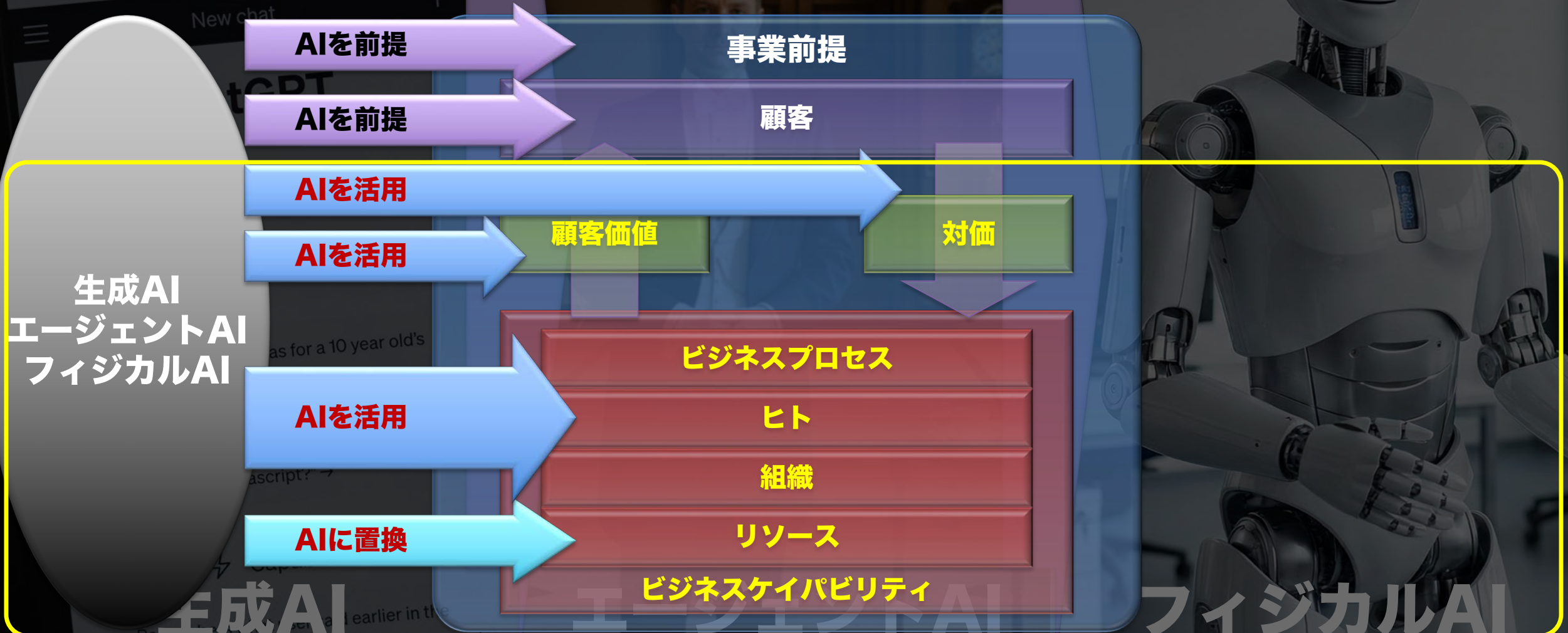


事業者のAIエージェント

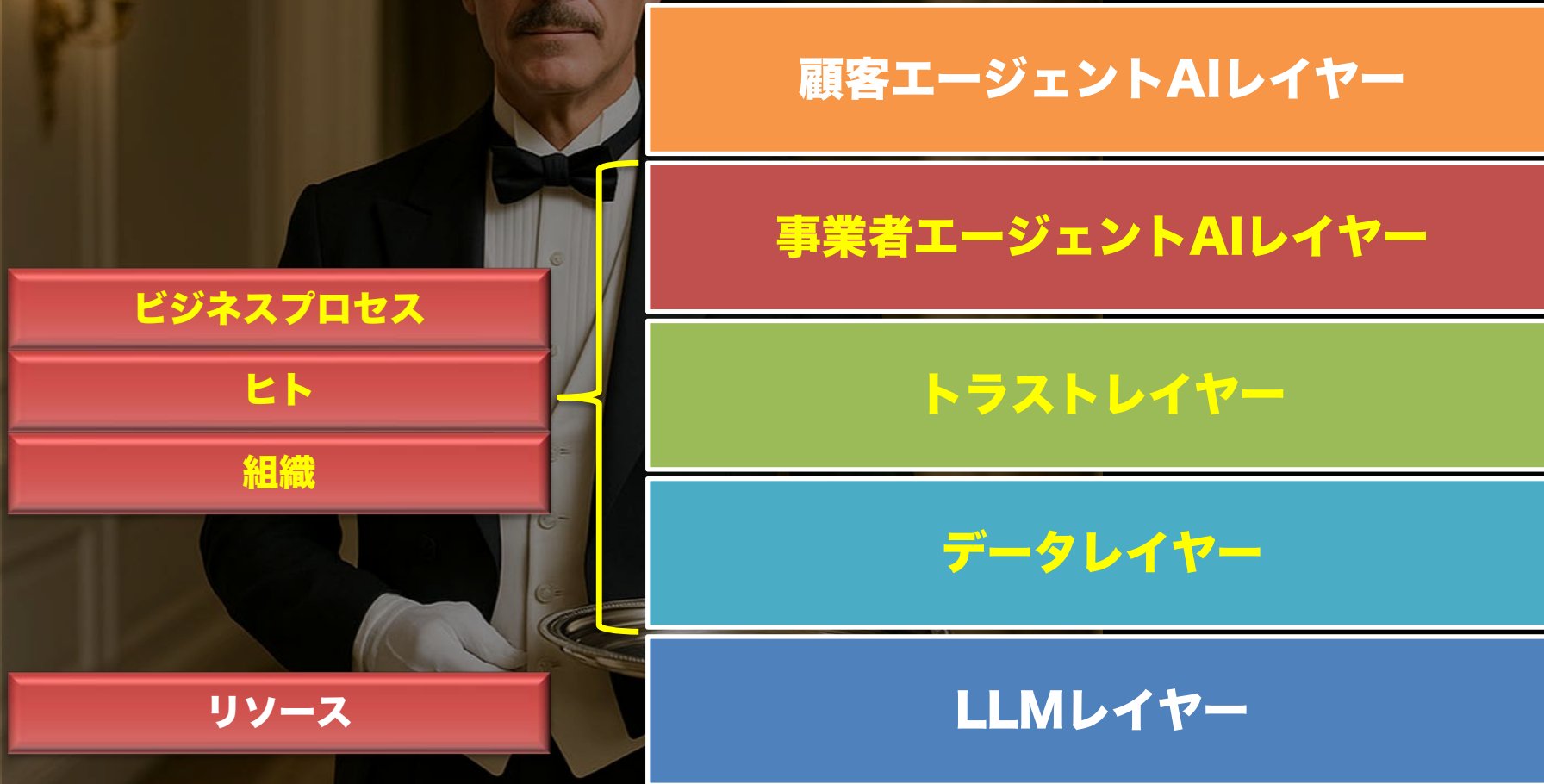
顧客のAIエージェント

ステップ2

“下の黄色ボックス”を設計する。



ビジネスケイパビリティを設計する。 ～A2Aビジネス～



事業者のAIエージェント

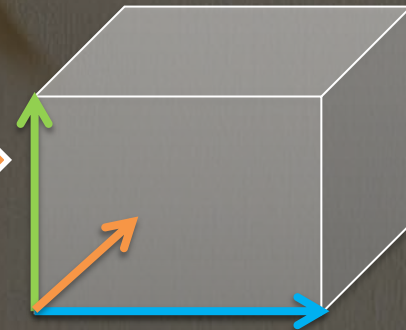
AI時代**以前**のビジネスレイバビリティ設計法 ～リニアなデザイン～



① ビジネス
プロセス設計

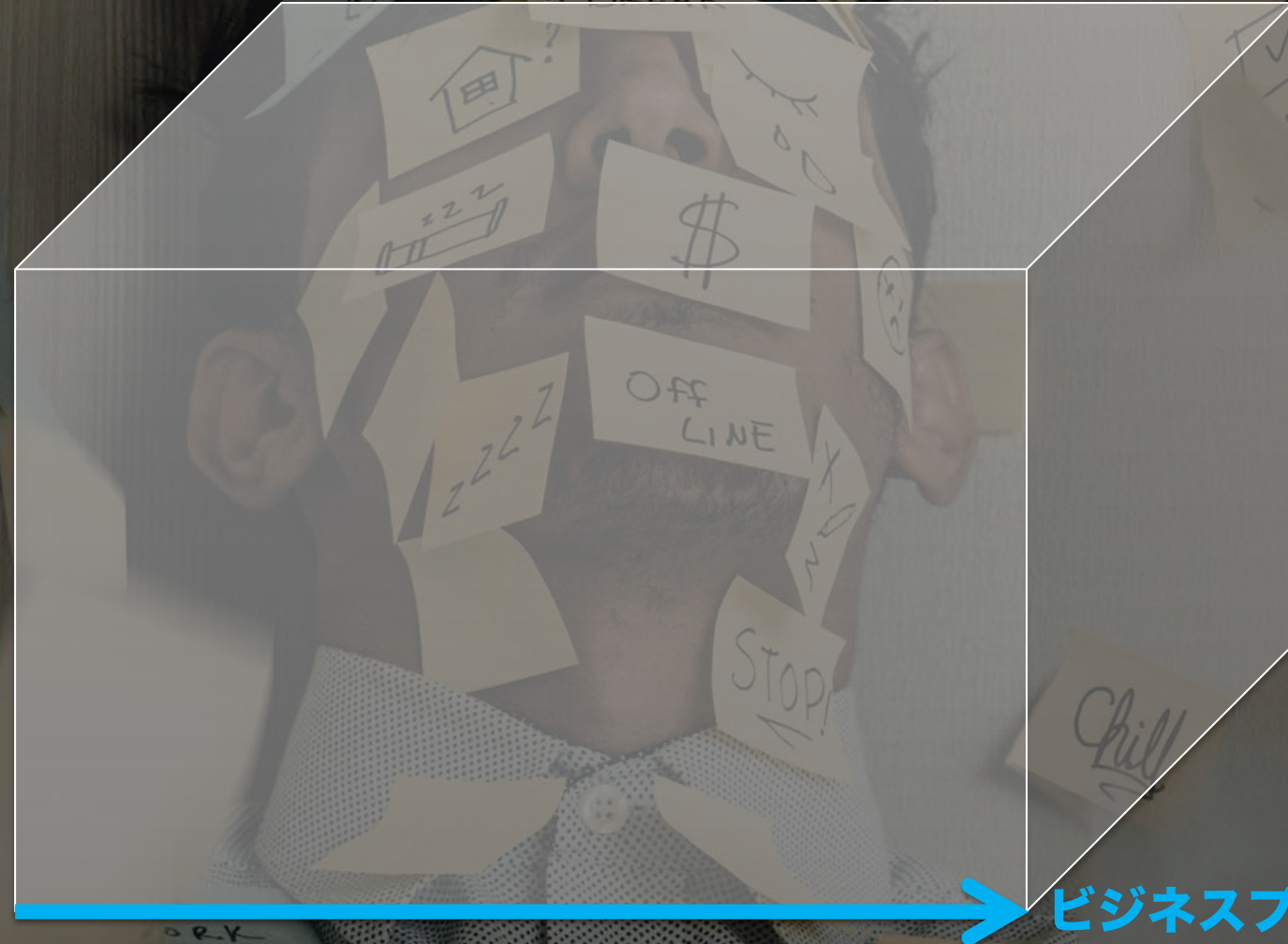
② 組織設計

③ ヒト設計



AI時代**以前**のビジネスレイバリティ設計法

① ビジネスプロセス設計



ビジネスプロセス軸

AI時代以前のビジネスレイバリティ設計法

② 組織設計

ドメイン軸

ビジネスプロセス軸

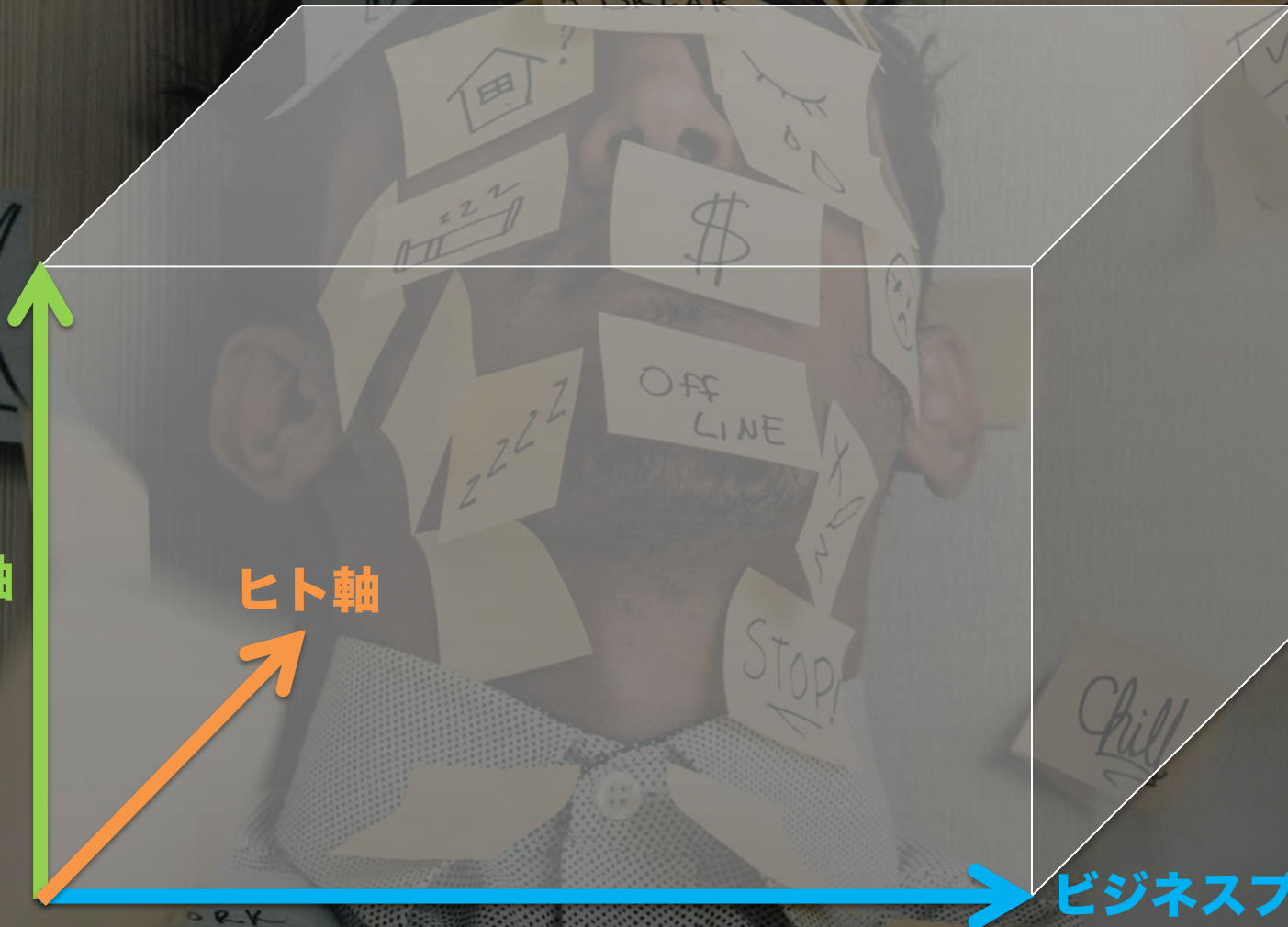
AI時代以前のビジネスケイパビリティ設計法

③ ヒト設計

ドメイン軸

ヒト軸

ビジネスプロセス軸



AI時代**以後**のビジネスケイパビリティ設計法 ～ノンリニアなデザイン～



AI時代**以後**のビジネスケイパビリティ設計法 ～ノンリニアなデザイン～

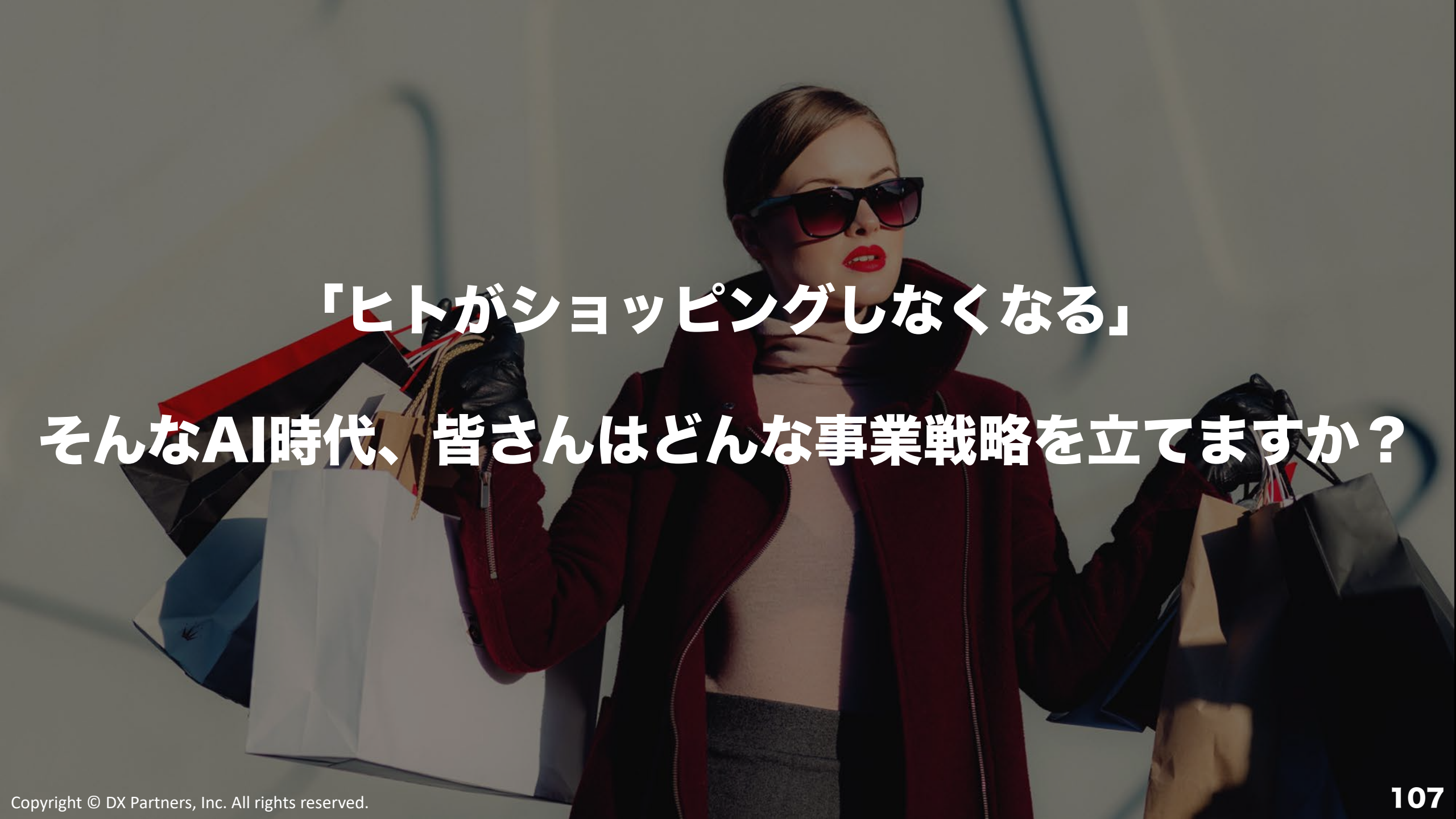


まとめ

3. Ways

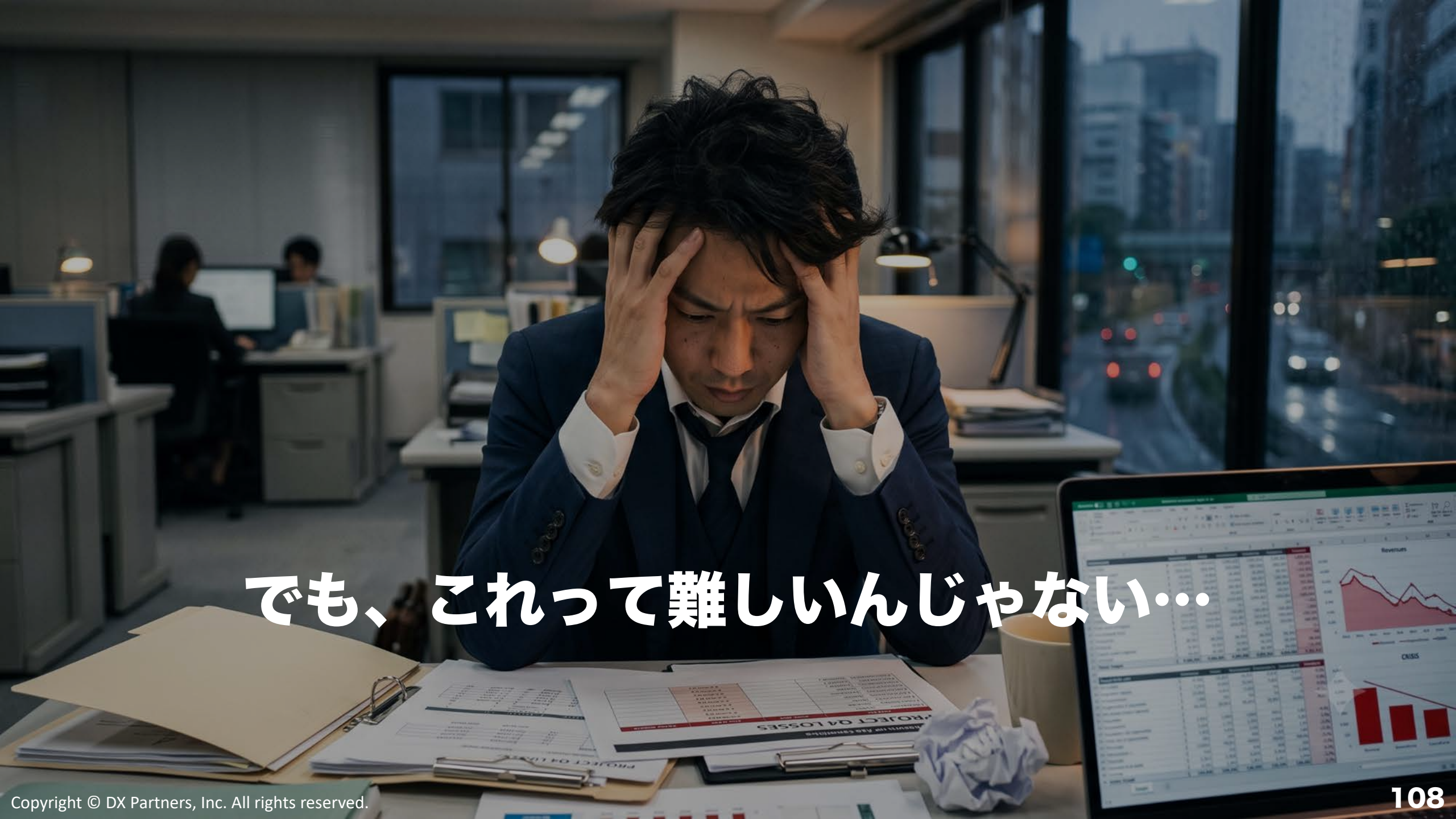
- Early
- Paul
- John Mark

John Mark Chapel

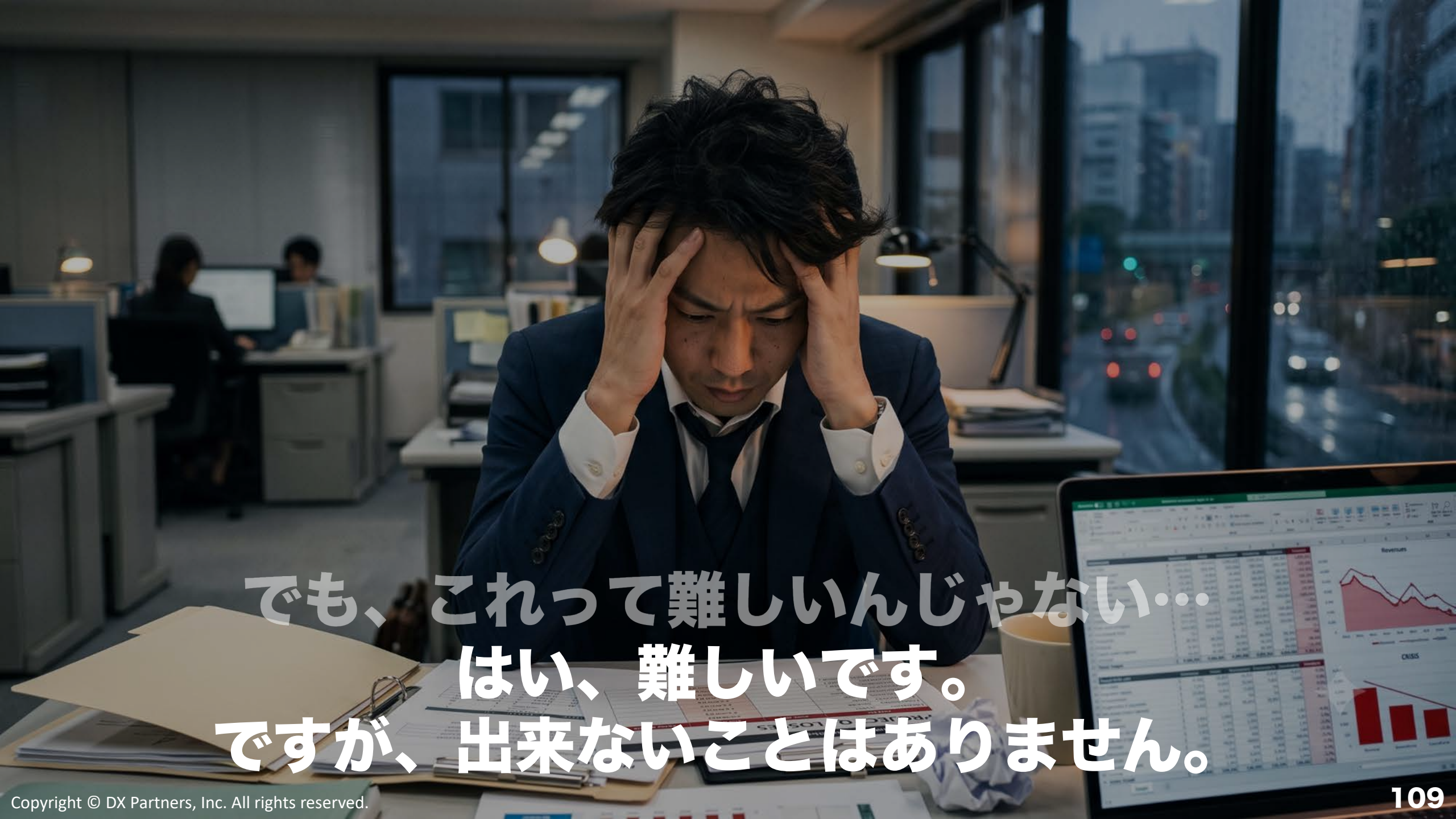
A woman with brown hair, wearing dark sunglasses and a red jacket, is holding several shopping bags. The bags are in various colors including red, white, blue, and brown. The background is a blurred outdoor setting. Overlaid on the image is Japanese text in white.

「ヒトがショッピングしなくなる」

そんなAI時代、皆さんはどんな事業戦略を立てますか？



でも、これって難しいんじゃない…



でも、これって難しいんじゃない…
はい、難しいです。
ですが、出来ないことはありません。

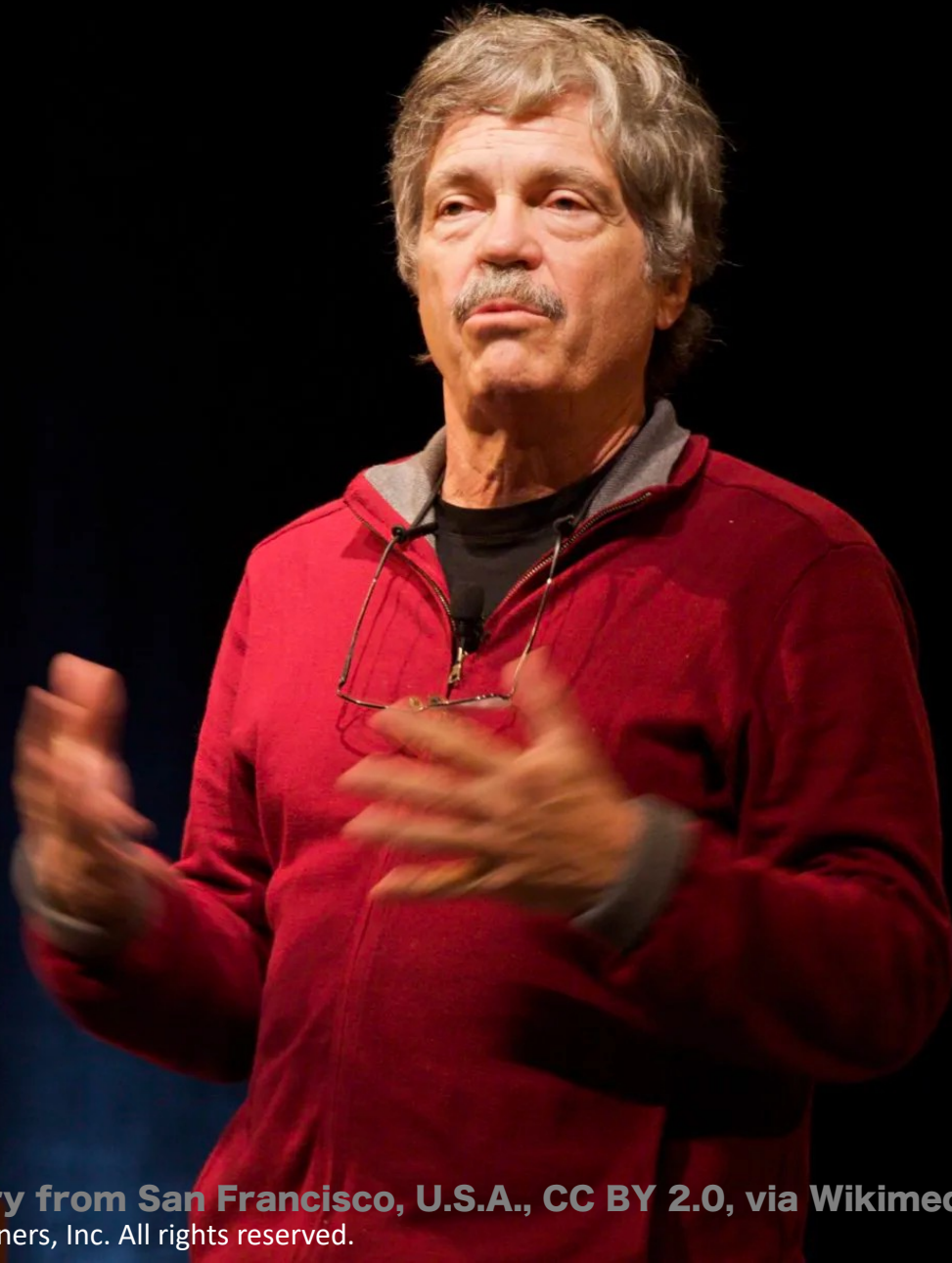


**これは「出来る、出来ない」の話ではありません。
皆さんが企業人として「やるか、やらないか」の話です。**

この世界では、何も
しないことが一番大き
なりリスクになる。

Lawrence J. Ellison





将来を予測する最善の方法は、自分でそれをつくり上げることだ。

“The best way to predict the future is to invent it.”

Alan Kay, 1971

Thank
you!