

ホワイトペーパー

# Forward Deployed Engineer モデルが示す AI 実装ビジネスの地殻変動

— 2026 年 5 月の動向から読み解く、日本企業の AI 投資戦略 —

2026 年 5 月

発行

株式会社 喋ラボ

代表取締役 大橋 功

# 目次

エグゼクティブサマリー

第1章 なぜ「PoCの墓場」は埋まらないのか

第2章 海外で起きている地殻変動 — 2026年5月の3つの発表が意味すること

第3章 Forward Deployed Engineer モデルとは何か

第4章 人月SI vs FDE モデル — 6つの本質的違い

第5章 日本企業に提示されている3つの選択肢

第6章 結びにかえて — これから6ヶ月で起きること

# エグゼクティブサマリー

## 本ホワイトペーパーの主張

2026年5月、エンタープライズAI業界の構造を根本から書き換える発表が、わずか2週間の間に相次いだ。OpenAIは「OpenAI Deployment Company」を新会社として設立した。Anthropicは大手プロフェッショナルサービスファームのPwCとの世界規模の戦略的提携を発表した。AWSはBedrock AgentCoreにエージェント間決済機能を追加した。

これらは個別の発表として報じられたが、俯瞰すると同じ事実の3つの側面である。**汎用AIモデルを売る時代から、AIで顧客の業務を作り変える時代への移行が、本格的に始まった**——という事実である。

この変化の中核にあるのが、本ホワイトペーパーで論じる「Forward Deployed Engineer(FDE)」モデルである。Palantirが体系化し、OpenAIとAnthropicが2026年に大規模化したこの活動は、表面的には「顧客先に常駐するエンジニア」に見える。しかし本質は、**自社プロダクトと自社コアテクノロジーを持つ企業の主力エンジニアが、自社プロダクトを磨くために顧客組織に入り込む活動**である。

この本質を理解することが決定的に重要である。なぜなら、自社プロダクトを持たないSIerやITコンサルティングファームが提供する「常駐型実装支援」は、表面的にFDEに似ていても、構造的に異なる活動だからである。違いは、FDEモデルの4要素のうち決定的な要素——「プロダクトへの還流ループ」——の有無に集約される。

## なぜ今、世界最高峰のAI企業がFDEに大規模投資するのか

公式に語られる動機は売上拡大とプロダクト改良だが、彼らの行動から読み取れる、より重要な3つ目の動機がある。それは、**ROIギャップに対する危機感**である。

技術的には、最新のAIモデルはコーディング以外のあらゆる知識業務を高水準で処理できる能力を持っている。しかし企業顧客の大半がそれをROIに変換できていない。Writer社調査では、経営層の97%が個人レベルでAI効果を実感する一方、組織ROIを実感するのは29%にとどまる。最高の技術を提供しているのに顧客が利益を出せない状況が続けば、AI業界全体の評価が崩落する——この危機感が、彼らを顧客現場に向かわせている。

## 日本企業に提示されている3つの選択肢

この構造変化の中で、日本企業に提示されている現実的な選択肢は3つに整理できる。

第一に、**海外プロダクト企業との直接協働**(OpenAI、Anthropic等のフルスケールFDE)。最高純度のFDE体験を享受できるが、リソースは限られ、戦略的に重要な業務領域に限定される。

第二に、**業務特化型 SaaS ベンダーとの協働**。特定業務領域に絞り込んだ SaaS 企業が実行する「ミニ FDE」を活用する道。本質的にフルスケール FDE と同じ構造の活動を、より低コスト・より速い立ち上げで享受できる。ただし、表面的に SaaS の形態を取っていても実際にはミニ FDE を実行していない「ツール売り」のベンダーが存在するため、見極めが必要である。

第三に、**内製化**。社外に出せない競争優位の源泉となる業務領域に限定して、社内 FDE 機能を構築する道。

これら 3 つは排他的ではなく、業務領域ごとに使い分けるのが現実的である。

### 見取り図に含まれていないもの

ここで重要な観察を加えておきたい。上記の見取り図には、「**日本の Sler や IT コンサルティングファームに、AI 実装を大型発注する**」という選択肢が含まれていない。これは意図的な省略ではなく、本ホワイトペーパーで論じる構造から導かれる論理的帰結である。

自社プロダクトを持たない事業者は、現場で得た学びをプロダクトに結晶化させる仕組みを構造的に持たない。彼らが提供できるのは、よく言えば「人月 SI の上位版」、率直に言えば「FDE という流行語をまとった従来型コンサルティング」である。優秀な人材による現場活動という点では価値があるが、FDE モデルが本来持つ経済的な再生産性とスケラビリティを欠いた、別種の活動である。

過去 20 年間、日本企業の IT 投資の相当部分は Sler に流れてきた。AI 実装の時代においても、同じ構造で大型予算を投じることが合理的か——この問いを、本ホワイトペーパーは読者の判断に委ねる。

### 読者への問い

本ホワイトペーパーは、特定のベンダーや実装パスを推奨するものではない。世界で起きている構造変化を正確に描写し、その中で日本企業が向き合う選択肢の見取り図を提供することが目的である。

最後に、読者に対して問いを残しておきたい。

あなたの会社が現在、AI 実装のために投じている予算は、本ホワイトペーパーで論じた FDE モデルの本質的構造を備えた相手に向かっているか。それとも、表面的に AI を冠した、実態としては従来型の人月 SI 契約に流れているか。

この問いに対する答えは、3 年後の自社の競争位置を、静かに、しかし確実に決定する。

# 第1章 なぜ「PoCの墓場」は埋まらないのか

2024年から2025年にかけて、日本の大企業の経営会議室では同じ質問が繰り返されてきた。「我が社のAI活用は、競合に対して遅れているのではないか」。この問いに対して、DX推進室や情報システム部門は、社内で進行中のPoC(概念実証)の一覧を提出することで答えてきた。営業部門のCopilot導入、コールセンターのChatGPT試験運用、設計部門の生成AIによる図面検索、人事部門の履歴書スクリーニング自動化——リストは長く、活発さは見せられる。

しかし2026年に入り、この答え方が通用しなくなってきた。経営層が次に発するようになった問いはこうである。「では、それらのうち何%が本番稼働し、いくらの利益を生んでいるのか」。

この問いに正面から答えられる日本企業は、驚くほど少ない。

## 1-1 数字が示す不都合な現実

米国のエンタープライズAI企業Writerが2026年初頭に2,400名の経営層に実施した調査は、世界中のCxOが直面する矛盾を端的に映し出している。回答者の97%が「個人としてはAIの効果を実感している」と答えた一方、「組織としてのROIを実感している」と答えたのは29%にとどまった。さらに衝撃的なことに、C-suiteの54%が「AI導入が会社を内部から引き裂いている」と認識していた。

ガートナーが2026年に発表した「Agentic AIのハイプ・サイクル」も同じ構造を示している。組織のうちAIエージェントを実際に展開済みなのは17%、しかし「2年以内に展開する」と回答した組織は60%を超えた。この乖離はガートナーが過去に追跡してきたあらゆる技術のなかでも、極めて急峻な期待曲線を描いている。

日本企業に固有のデータはまだ限られるが、現場で観察される構図は同じである。PoCは無数に走るが、本番運用に到達するものは少なく、本番運用に到達しても期待された業務時間削減や売上貢献を生まないものが大半を占める。

## 1-2 なぜPoCは本番に到達しないのか — 5つの構造的要因

問題は「AIモデルが未熟だから」ではない。2026年5月時点のフロンティアモデルは、SWE-bench Verifiedで90%超を解き、5時間規模のタスクをこなす能力を持つ。問題は実装側にある。我々は、本番到達を阻む構造的要因を5つに整理する。

### 要因1:業務理解と技術実装の分離

PoC は多くの場合、技術部門もしくは外部ベンダーが「使えそうな AI モデル」を持ち込み、業務部門に「何か試してみたい業務はないか」と問いかける形で始まる。この順序が逆である。本来は業務の構造を深く理解した者が、その業務のどの要素が AI に代替され、どの要素が人間に残るかを設計し、その設計に最適な AI モデルとアーキテクチャを選ぶ。しかし日本企業の典型的体制では、業務を深く知る者は技術に触れず、技術を扱う者は業務に立ち入らない。

## 要因 2: 「動くもの」と「使えるもの」の混同

PoC で作られる「動くもの」は、デモ環境で代表的な 3-5 ケースを処理できる程度のもが多い。しかし本番運用に必要なのは、自社業務の数百～数千のエッジケースを安定して処理し、想定外の入力に対しても破綻せず、監査ログを残し、認証・認可を経て、既存システムと統合された「使えるもの」である。この差は、必要な工数として 10 倍から 100 倍に及ぶ。PoC の予算と期間は、「動くもの」までしか想定しないことが多い。

## 要因 3: 評価基盤の欠如

「精度 95%」という数字は、それが本番運用に十分かどうかを語らない。残り 5%が「軽微なミス」なのか「業務に致命的な誤り」なのかで意味は全く異なる。本番運用には、自社業務に固有の評価セット(代表的入力と期待される出力のセット)、複数回実行時の一貫性測定、コスト・遅延・信頼性を含む多次元評価が必要となる。多くの PoC はこの評価基盤を構築する前に終了するため、本番投入の意思決定材料が揃わない。

## 要因 4: 「契約モデル」が「成果」を阻害する

これは日本企業に特に深く根を張った要因である。日本の SI 業界は人月単価ベースの契約形態が支配的であり、ベンダー側のインセンティブは「投入した工数を回収すること」に最適化されている。仕様変更が起きるたびに見積もりが膨らみ、変更に対する抵抗が組織化される。一方、AI 実装は本質的に発見的なプロセスであり、業務に入り込んで初めて見えてくる事実に基づいて、設計を継続的に書き換える必要がある。固定仕様前提の契約モデルと、発見的実装の必然性は、根本的に矛盾する。

## 要因 5: プロダクト不在の実装

ここが本ホワイトペーパーで最も強調したい論点であり、第 3 章以降で深く掘り下げる。多くの PoC は「自社業務専用のカスタムシステム」として作られる。しかし、自社の中だけで磨かれ続ける AI システムは、外部の知見を取り込まず、汎用性を獲得せず、品質が頭打ちになる。逆に、外部のプロダクトを単に「導入」しただけのものは、自社業務の独自性を反映しない。本当に成果を出す AI 実装は、「業務に深く特化した汎用プロダクト」という一見矛盾した性質を持つ必要があり、それを実現する組織構造は、人月 SI とも汎用 SaaS とも異なる第三のものである。

### 1-3 海外で何が起きているのか

これら 5 つの構造的要因を、海外の主要 AI ラボとそのパートナー企業はすでに認識し、新しい組織構造と契約モデルで応答し始めている。2026 年 5 月、わずか 2 週間以内に、エンタープライズ AI 実装のあり方を根本から変える発表が 3 件、相次いだ。

OpenAI は「OpenAI Deployment Company」という新会社を設立した。Anthropic は PwC との世界規模の戦略的提携を発表した。AWS は Bedrock AgentCore にエージェント間決済機能を追加した。

これらは個別の発表として報じられたが、よく観察すると同じ方向を向いている。どれもが「AI を売る」のではなく「AI で業務を作り変える」ことを商品にしようとしている。そしてその商品を提供する組織構造は、Sler でもコンサルティングファームでもない、新しい形をしている。

第 2 章では、この地殻変動の中身を一つずつ精査する。

## 第2章 海外で起きている地殻変動 — 2026年5月の3つの発表が意味すること

2026年5月の前半、ちょうど大型連休に重なる時期に、エンタープライズ AI 業界の構造を語る上で欠かせない3つの発表があった。日本のメディアでは大きく取り上げられなかったが、北米・欧州の業界関係者の間では、それぞれが「AI 実装ビジネスの定義を書き換えるイベント」として議論されている。

本章ではこの3つの発表を時系列で精査し、それらが指し示す共通の方向性を抽出する。結論を先に述べれば、3つの発表はすべて、同じ事実を別の角度から物語っている。それは、「汎用 AI モデルを売る時代から、AI で顧客の業務を作り変える時代への移行が、本格的に始まった」という事実である。

### 2-1 OpenAI Deployment Company(2026年5月11日)

OpenAI は5月11日、「OpenAI Deployment Company」という新しい事業部門を新会社として分離・設立すると発表した。同時に、英国の AI 実装専門企業 Tomoro を買収し、その人員と方法論を新会社の中核に据えた。

新会社の役割は、OpenAI が提供するモデルとプラットフォーム(2026年2月に発表された OpenAI Frontier)を、顧客企業の業務に組み込むことに特化している。具体的には、Forward Deployed Engineer と呼ばれるエンジニアが、顧客組織に数週間から数ヶ月単位で常駐する。彼らは顧客のワークフロー、データ構造、社内システム、業務上のボトルネックを徹底的に観察し、その上でモデルとエージェントを業務に作り込んでいく。

OpenAI がこの体制を「Deployment Company」という別法人として独立させたことには、大きな意味がある。これまで OpenAI にとって顧客との接点は、API アクセスと ChatGPT Enterprise という「製品の提供」だった。新会社の設立は、それに加えて「製品を顧客の業務に作り込む活動」を、組織として正式に位置づけたことを意味する。

ここで重要な観察がある。OpenAI Deployment Company のエンジニアは、顧客の業務に深く入り込むが、彼らが作るシステムは「顧客専用のカスタムシステム」ではない。彼らが現場で観察した業務パターン、よく使われるプロンプトの構造、失敗するエッジケース、必要となるツール統合の形式——これらすべては、OpenAI の製品(モデル、Frontier、エージェント開発キット)を磨くための学習データとして還流していく。

つまり OpenAI Deployment Company は、コンサルティングファームのように顧客のために働く組織ではない。OpenAI という**プロダクト企業のために、顧客現場で学びを集めてくる組織**である。この点を見誤ると、新会社の戦略的位置付けを正確に把握できない。

## 2-2 Anthropic-PwC 戦略的提携(2026 年 5 月 14 日)

OpenAI の発表の 3 日後、Anthropic は大手プロフェッショナルサービスファームの PwC との戦略的提携を発表した。提携の規模と内容は、業界関係者を驚かせるものだった。

主な内容は次の通りである。PwC の 3 万人のプロフェッショナルが、Anthropic が提供する「Claude 認定研修」を受講する。PwC の専門職スタッフは、Claude Code と Claude Cowork(Anthropic が 5 月初旬に発表したデスクトップ版「AI コワーカー」)を実業務で日常的に使用する。両社は共同の Center of Excellence を設立し、顧客企業への AI 実装を共同で推進する。さらに PwC は、Claude を基盤とした新規事業ユニット「Office of the CFO」を独立事業として立ち上げる。

公開された具体的成果は、すでに以下のような数字に達していた。保険引受業務が 10 週間から 10 日に短縮、セキュリティアセスメントが数時間から数分に短縮、特定の納品物の作成リードタイムが最大 70%短縮。

この提携で注目すべきは、PwC が Claude を「ツールとして導入した」のではなく、「Anthropic の方法論を内部に取り込む受け皿になった」点である。3 万人への認定研修というスケールは、PwC が組織として自らを Anthropic の拡張的実装部隊に作り変えようとしていることを示唆する。

Anthropic 側から見れば、これは合理的な選択である。Anthropic は自社の Forward Deployed Engineer 部隊を持っているが、世界の数万社の大企業すべてに自前で入り込むことは不可能である。PwC のような既存のプロフェッショナルサービスファームを「Anthropic の方法論を内蔵した実装パートナー」に変えることで、Claude のエンタープライズ展開を一気に拡大できる。

PwC 側から見れば、これも合理的である。従来のコンサルティング契約(人月単価ベース、案件ベース)は、AI 実装の発見的性質と整合しない。Claude を中核に据えた新事業ユニット「Office of the CFO」は、おそらく従来のコンサルティングとは異なる契約形態と価格モデルで運営されることになる。

ただし、ここで注意深い読者は気づくはずである。PwC 自身は「自社プロダクト」を持たない。彼らが提供するの Anthropic のプロダクトと PwC の業務知見の組み合わせである。この組み合わせがどこまでスケールするか、そしてその経済性がプロダクト企業の FDE と比べてどう違うかは、第 4 章で詳しく検証する。

## 2-3 AWS Bedrock AgentCore Payments(2026年5月7日)

3つ目の発表は、上記2つとは異なる角度から、同じ方向性を示している。AWSは5月7日、Amazon Bedrock AgentCore にペイメント機能をプレビュー追加した。提携先は Coinbase と Stripe。

この機能が可能にすることは、技術的には単純である。AI エージェントが、API 呼び出し、MCP サーバへのアクセス、Web コンテンツの利用、他のエージェントへの委託といった行動に対して、自律的に支払いを実行できるようになる。

しかしビジネス的な含意は単純ではない。これは、AI エージェントが「人間の指示を受けて実行する道具」から、「経済主体として独立して取引する存在」へと一歩進んだことを意味する。

たとえば、ある企業の調達担当者の業務を支援するエージェントが、必要な情報を得るために有料データベースに自律的にアクセスし、専門的判断が必要な部分は別の専門エージェントサービスに有償で委託し、最終的な調達判断のための分析レポートを生成する——という業務フローが技術的に可能になる。

なぜこれが本章の文脈で重要なのか。それは、エージェントが経済的主体として動き出す世界では、「AI をツールとして導入する」発想では業務を設計できなくなるからである。エージェントが何にいくら使うか、どのエージェント間で取引するか、その結果として人間がどう監督するかを設計しなければならない。この設計は SI 契約の仕様書に書ける性質のものではなく、現場で運用しながら継続的に調整するしかない。

つまり AWS の発表は、間接的ではあるが、「業務に入り込んで継続的に調整する実装モデル」の必要性をさらに高めている。

## 2-4 3つの発表が共通して指し示すもの

ここまでに見た3つの発表は、表面的にはそれぞれ別の話に見える。新会社設立、戦略的提携、プロダクト機能追加。しかし俯瞰すると、3つは同じ事実の3つの側面である。

第一に、**AI モデルそのものの差別化が頭打ちに近づいている**。Claude Opus 4.7 と GPT-5.5 は、ベンチマーク上ほぼ同等の能力を持つ。顧客が「どちらのモデルが優れているか」で判断する局面は終わりにつつある。

第二に、**価値の源泉が「モデルの性能」から「業務への作り込み」に移動している**。同じ Claude を使っても、業務に深く入り込んで実装した場合と、社員に配布しただけの場合では、生み出される業務時間削減と売上貢献に10倍以上の差が出る。OpenAI、Anthropic、AWS のいずれもこの事実を認識しており、それぞれの立場で「作り込み」のレイヤーに投資している。

第三に、そして本ホワイトペーパーで最も強調したい点として、この「作り込み」を提供する組織には、はっきりとした構造的特徴がある。OpenAI Deployment Company の中核は OpenAI である。Anthropic-PwC 提携の中核にあるのは Claude という Anthropic のプロダクトである。AWS AgentCore Payments の中核は AgentCore という AWS のプロダクトである。

つまり、現場で起きている変化の主役は常に「自社プロダクトを持つ事業者」であり、「彼らがプロダクトを磨くために顧客現場に入り込む」活動が、新しい実装モデルの正体である。プロダクトを持たない第三者が「同じことをやります」と参入しても、構造的に異なる活動にしかならない——この本質的論点は、第3章でさらに深く検証する。

## 2-5 日本市場への波及

これらの動きが日本市場に波及するスピードを、過小評価すべきではない。2026年2月の時点で、ソフトバンクは OpenAI Frontier を社内検証中であることを公式に発表しており、SB OAI Japan 合併(2025年11月設立)を通じて「Crystal intelligence」というブランドで日本国内の大手企業に提供する計画を進めている。

Anthropic 側でも、PwC との提携が日本の PwC Japan に波及することは時間の問題である。AWS の AgentCore は東京リージョンで標準的に利用可能であり、日本企業がこのプラットフォーム上にエージェントを構築する事例は2026年後半から本格化する見通しである。

日本企業の DX 推進室・情報システム部門・経営企画部門の責任者は、半年から1年以内に、これらの新しい実装モデルと向き合うことになる。問題は、向き合った時に「正しいベンダーを選び、正しい契約形態で発注できるか」である。

それを判断するためには、まず「Forward Deployed Engineer」という概念の本質を、誤解なく理解する必要がある。次章で、その本質に踏み込む。

## 第3章 Forward Deployed Engineer モデルとは何か

第2章で見た3つの発表は、いずれも「Forward Deployed Engineer」(以下、FDE)という言葉を中心に据えていた。OpenAI の新会社の中核は FDE であり、PwC が Claude を習得して提供しようとしているのも実質的には FDE の活動であり、AWS AgentCore の上で実装を担うのも FDE の役割を担う人材である。

しかし「Forward Deployed Engineer」という用語は、日本ではまだ正確に翻訳・理解されていない。「顧客先に常駐するエンジニア」「コンサル的な技術者」と曖昧に解釈されることが多いが、この理解では本質を捉え損なう。本章では FDE モデルの起源、定義、構成要素を順に整理し、Sler や IT コンサルティングが提供する常駐型サービスとの本質的な違いを明確にする。

### 3-1 起源 — Palantir が作り出した職種

Forward Deployed Engineer という職種を最初に体系化したのは、データ解析プラットフォームを提供する米国企業 Palantir Technologies である。Palantir は 2003 年の創業以来、米国政府機関、軍、大企業を顧客として、自社プラットフォーム「Foundry」(企業向け)と「Gotham」(政府向け)を提供してきた。

Palantir が直面した課題は、彼らのプロダクトの性質に由来していた。Foundry は「あらゆる組織のあらゆるデータを統合し、業務オペレーションを再設計するための土台」として設計されていたが、実際にそれを使いこなすには、顧客組織の業務を深く理解した上で、データモデル、ワークフロー、UI、自動化ロジックを設計する必要があった。製品マニュアルを配って導入支援するだけでは、Foundry の価値の 10 分の 1 も引き出せない。

この課題に対する Palantir の解答が、Forward Deployed Engineer だった。彼らは、Palantir が採用した優秀なエンジニアを、顧客組織の現場(製造工場、軍司令部、病院、銀行のトレーディングフロア)に派遣する。FDE は顧客の業務を数週間から数ヶ月にわたって観察・体験し、その上で Foundry 上に業務を作り込む。

ここで決定的に重要な点がある。**FDE は「顧客のための仕事」をしながら、同時に「Palantir のプロダクトを磨く仕事」もしていた。**現場で発見した「Foundry に足りない機能」「使いにくい UI」「もっと汎用化できる業務パターン」は、Palantir 本社の製品開発チームに継続的にフィードバックされ、Foundry 自体の機能として取り込まれていった。

このフィードバックループこそが、Palantir の競争優位の源泉だった。10 年、20 年と経つにつれ、Foundry は「あらゆる業界のあらゆる業務に深く適応できるプラットフォーム」へと進化し、新しい顧客に対する立ち上げ速度も向上していった。

OpenAI と Anthropic は、生成 AI 時代において、この Palantir モデルを参照している。実際、OpenAI Deployment Company や Anthropic の Forward Deployed Engineer 部隊には、Palantir 出身者が多く採用されていると報じられている。

### 3-2 FDE の定義 — 4 つの構成要素

Palantir が体系化し、OpenAI と Anthropic が 2026 年に大規模化した FDE モデルは、次の 4 つの要素から構成される。これらすべてが揃って初めて FDE と呼ぶに値する。本ホワイトペーパーでは、この 4 要素を備えた活動のみを「本物の FDE」と定義する。

#### Forward Deployed Engineer の4要素

すべてが揃って初めて「本物のFDE」と呼べる

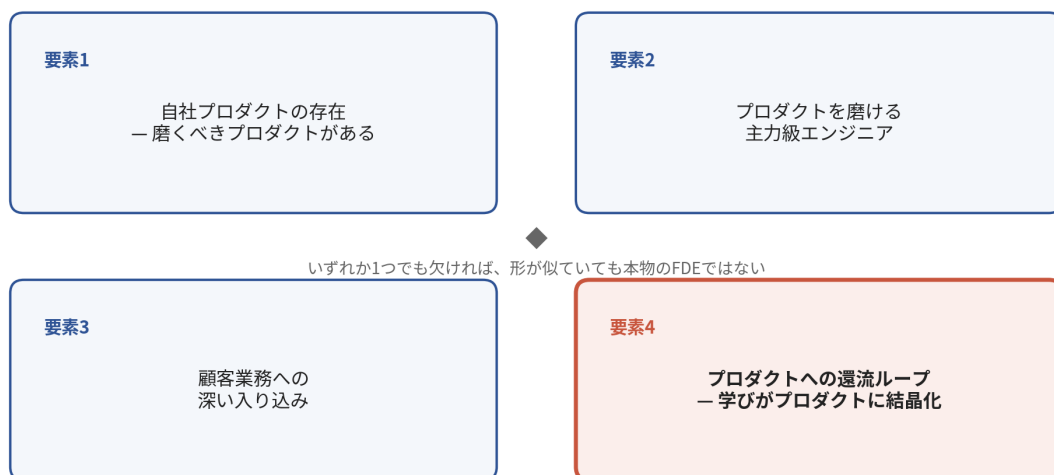


図1 Forward Deployed Engineer の 4 要素

#### 要素 1: 自社プロダクトの存在

FDE は「何かを磨くため」に顧客現場に入る。その「何か」とは、自社が開発・提供する具体的なプロダクトである。OpenAI にとっての GPT シリーズと Frontier、Anthropic にとっての Claude Code と Claude、Palantir にとっての Foundry。プロダクトが存在しない場合、現場で得た学びの還流先がなく、FDE モデルは経済的に成立しない。

#### 要素 2: プロダクトを磨ける主力級エンジニア

派遣されるのは、自社プロダクトのコア部分を理解し、改善提案を製品開発チームに対して具体的にできる人材である。OpenAI の FDE は、GPT の内部挙動、ファインチューニングの方法、エージェントハーネスの設計を理解した上で顧客現場に立つ。彼らは「製品の使い方を教える人」ではなく、

「現場で得た学びをもって製品を改良できる人」である。事務局的な人員、営業職、外部委託のエンジニアでは、この役割は果たせない。

### 要素 3:顧客業務への深い入り込み

FDE は顧客組織に物理的・時間的に深く入り込む。Palantir の典型的なエンゲージメントでは、FDE は数ヶ月から 1 年以上、顧客現場に常駐する。彼らは会議に参加し、業務システムの実画面を見て、現場の担当者と日常会話を交わし、業務の暗黙のルールを学ぶ。リモートでヒアリングして要件定義書を作る活動とは、活動の質が根本的に異なる。

### 要素 4:プロダクトへの還流ループ

これが FDE モデルの経済性を決定づける最重要要素である。現場で得た学び——どのプロンプトが効くか、どのツール統合が必要か、どんなエッジケースで失敗するか、どんな UI を業務担当者は求めるか——は、すべてプロダクトに還流される。次の顧客に FDE が入る時には、プロダクト自体が既に賢くなっており、立ち上げ速度と品質が向上している。

この 4 要素を備えた活動こそが「Forward Deployed Engineer」である。逆に言えば、これらのいずれかを欠いた活動は、形が似ていても本質的に FDE ではない。

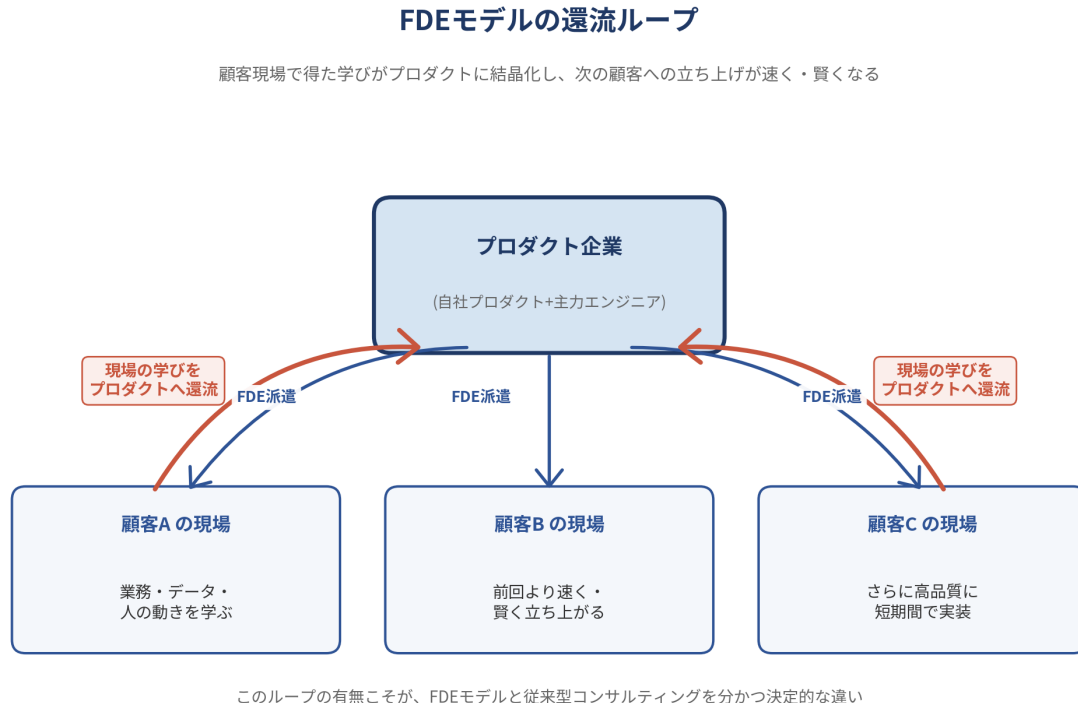


図2 FDEモデルの還流ループ

## 3-3 Sler や IT コンサルとの本質的な違い

ここで多くの読者が抱くであろう疑問に正面から答える必要がある。「日本の Sler や IT コンサルティングファームも、顧客先に常駐してシステムを構築している。彼らも FDE を提供しているのではないか」。

結論から述べる。**Sler や IT コンサルが提供している常駐型サービスは、表面的には FDE に似ているが、構造的に異なる活動である。**違いは、上記の 4 要素の最後、「プロダクトへの還流ループ」の有無に集約される。

Sler や IT コンサルが顧客先で行う活動は、典型的には次のような形を取る。顧客の業務要件を聞き取り、システムを設計し、コードを書き、テストし、運用に引き渡す。優秀な Sler は顧客業務を深く理解し、品質の高いシステムを構築する。しかしそのシステムは「顧客のための、顧客専用のシステム」である。そこで得られた業務知見と技術的工夫は、原則として「次の顧客の人月単価を維持できる人材育成」には反映されても、**再利用可能なプロダクトには結晶化しない。**

なぜ結晶化しないか。それは、Sler や IT コンサルが自社プロダクトを持たないからである。彼らがプロダクトと呼べる資産は、せいぜい社内ノウハウのドキュメント、ツールキット、テンプレートに留まる。これらは確かに価値があるが、「現場で得た学びを自動的に取り込み、次の顧客に対して自動的に賢くなる」プロダクトではない。

この違いは、長期的に決定的な差をもたらす。10 年経った時、Palantir は 10 年分の現場知見が結晶化した Foundry を持っている。一方、ある大手 Sler は 10 年分の案件履歴と熟練エンジニアを抱えているが、それらの知見の大半は個人の中、もしくは案件ごとのドキュメントの中に留まる。次の顧客に提案する時、Sler の「立ち上げコスト」は基本的に変わらない。Palantir の「立ち上げコスト」は 10 年前と比べて何分の一になっている。

この構造的差異は、契約形態にも反映される。Sler は人月単価ベースで請求する以外に経済的に持続可能な選択肢を持たない。なぜならプロダクトに結晶化しない以上、知見の価値は「その人が現場にいた時間」でしか課金できないからである。一方、プロダクトを持つ事業者は、プロダクトのライセンス料・サブスクリプション料を主たる収益源とし、FDE の活動はその一部として組み込まれる。

### 3-4 「プロダクトを持たない会社が FDE を語る」ことの構造的いんちぎ

ここまでの議論を踏まえると、近年日本市場で観察される一つの現象に対して、はっきりとした立場を取る必要がある。

2025 年から 2026 年にかけて、日本の大手 Sler およびコンサルティングファームの一部が、「我が社も Forward Deployed Engineer を提供します」「FDE 型の支援を始めました」と打ち出すケースが増えている。表面的には、優秀なエンジニアを顧客現場に派遣し、AI 実装を支援する活動である。

しかし本章の定義に照らすと、これらの活動の大半は、本物の FDE ではない。なぜなら、彼らは要素 1(自社プロダクトの存在)と要素 4(プロダクトへの還流ループ)を持たないからである。

彼らが提供できるのは、よく言えば「人月 SI の上位版」、悪く言えば「FDE という流行語をまとった従来型コンサルティング」である。優秀なエンジニアが顧客現場で活動するという点では価値があるが、それは「FDE モデル」が持つ経済的な再生産性とスケーラビリティを欠いている。10 年経っても、同じ立ち上げコストで、同じレベルのエンジニアを派遣し続けることになる。

この点を、発注側である日本企業の DX 推進室・情報システム部門・経営企画部門の責任者は、はっきりと認識する必要がある。「FDE 型支援」を提案してきたベンダーに対して、問うべき質問は次の 3 つである。

第一に、「あなたの会社は、この活動を通じて何というプロダクトを磨いているのか」。具体的な製品名と、その製品の市場における位置付けを答えられないベンダーは、要素 1 を欠いている。

第二に、「現場での学びは、どのような仕組みでプロダクトに還流されるのか」。製品開発チームへの定期的フィードバックの仕組み、それを反映する製品ロードマップ、過去の還流事例を具体的に示せないベンダーは、要素 4 を欠いている。

第三に、「派遣されるエンジニアは、貴社のプロダクトのコアコードを書ける人材か」。プロダクトの内部に手を入れられない人材しか派遣できないベンダーは、要素 2 を欠いている。

これら 3 つの質問に明快に答えられるベンダーだけが、本物の FDE を提供している。残りは、形だけ FDE を名乗っているに過ぎない。

### 3-5 では、日本企業はどう向き合うべきか

本章の議論は、日本企業に 2 つの選択肢を提示する。

選択肢の一つは、本物の FDE を提供する海外発のプロダクト企業(OpenAI、Anthropic、Palantir、その他特化型 SaaS ベンダー)と直接エンゲージすることである。これらの企業の FDE は、自社プロダクトを磨くために本気で顧客現場に入り込み、現場の声がプロダクトに反映され、結果として顧客は世界中の他の FDE 現場で得られた知見の蓄積も間接的に享受できる。

選択肢のもう一つは、日本国内の Sier やコンサルティングファームに、従来型の人月 SI 契約として発注することである。この場合、提供される人材の質によっては良いシステムができるかもしれないが、それは FDE モデルがもたらす経済性とスケーラビリティとは異なる種類の価値である。

問題は、多くの日本企業がこの 2 つの選択肢の違いを認識せず、「FDE 型」という名前を冠した従来型コンサルティングを高単価で発注している現状にある。

なお、本章では FDE モデルと従来型 SI 発注という大枠の対比のために 2 つの選択肢として示したが、第 5 章では「業務特化型 SaaS ベンダーとの協働」と「内製化」を加えた 3 つの選択肢として、より精緻な見取り図を提示する。

次章では、人月 SI と FDE モデルの違いを、6 つの観点からさらに具体的に比較する。この比較を通じて、自社にとってどちらが適切な選択肢かを判断する材料を提供したい。

## 第4章 人月 SI vs FDE モデル — 6つの本質的違い

第3章で FDE モデルの定義を整理した。本章では、日本企業の DX 推進室・情報システム部門・経営企画部門の責任者が、ベンダー選定や契約形態を判断する際の実務的な材料として、人月 SI モデルと FDE モデルの違いを6つの軸で具体的に比較する。

当初、本ホワイトペーパーでは5つの違いを提示する予定だった。しかし執筆を進める中で、6つ目の軸——「プロダクトへの還流ループの有無」——を独立した比較軸として明示する方が、両モデルの本質的な差異を読者に正確に伝えられると判断した。この6つ目の軸こそが、他の5つの違いをすべて生み出している根本原因である。

### 4-1 比較表 — 6つの軸

比較軸	人月 SI モデル	FDE モデル
契約形態	工数積算(人月単価×期間)	アウトカム連動+プロダクトサブスクリプション
成果物	仕様書通りに完成したカスタムシステム	動くエージェント+業務プロセスの再設計
プロジェクト境界	要件定義で固定、変更は別契約	現場での発見に応じて連続的に再定義
ベンダー側の中核スキル	技術実装力(言語、フレームワーク、設計手法)	業務理解力+技術実装力+プロダクト改良力
顧客側の役割	要件を提示し、納品を検収する	共同設計のパートナーとして関与し続ける
プロダクトへの還流ループ	なし(知見は個人と案件ドキュメントに滞留)	あり(知見はプロダクトに結晶化し再生産される)

以下、各軸について順に解説する。

### 4-2 契約形態の違い

人月 SI モデルの契約は、エンジニア1名の1ヶ月の労働(人月)を単位として見積もり、必要な人月数を積算して契約金額を決定する。仕様書に書かれた要件を満たすシステムを、合意した期間内に納品することがベンダーの義務となる。

この契約形態の問題は、ベンダー側のインセンティブが「投入した工数を回収すること」に最適化されている点にある。プロジェクト中に「実はこの業務は AI で自動化する必要すらなかった」と気づいても、それを正直に申告することはベンダーの収益を直接損なう。仕様変更が発生すれば追加契約となり、プロジェクト全体の予算は膨張する方向に動く。

FDE モデルの契約は、これとは構造的に異なる。典型的には次の 3 要素から構成される。

第一に、自社プロダクトのライセンス料・サブスクリプション料(月額・年額)。これが FDE 提供企業の主たる収益源である。第二に、FDE 活動そのもののフィー。これは時間ベースの場合もあれば、達成された業務時間削減・売上貢献に連動する場合もある。第三に、長期的なエンゲージメント契約。複数年にわたってプロダクトを使い続け、FDE が断続的に入り込み続けることを前提とした包括契約である。

この契約形態の下では、ベンダー側のインセンティブは「顧客の業務を実際に改善し、プロダクトの長期利用につなげること」に向かう。短期的な工数収入よりも、長期的なプロダクト収入の方がはるかに大きいため、ベンダーは喜んで業務改善の本質に向き合う。

### 4-3 成果物の違い

人月 SI の成果物は、仕様書通りに完成したシステムである。検収時点で要件を満たしていれば契約は完遂され、その後の運用は別契約の範疇となる。

FDE モデルの成果物は二層構造を持つ。表層には動くエージェントや AI アプリケーションがあるが、その下には**業務プロセスそのものの再設計**がある。PwC が Claude を使って保険引受業務を 10 週間から 10 日に短縮した時、彼らが作ったのは「引受業務を支援する AI ツール」ではなく、「AI を前提に再設計された新しい引受プロセス」である。AI はそのプロセスの中核を担うが、業務フロー、関係者の役割、判断基準、品質保証の仕組みもすべて作り直されている。

この違いは、発注側にとって極めて重要である。「AI ツールを導入したが業務が変わらない」という日本企業に多い失敗パターンは、人月 SI の発想で発注し、ツールだけを成果物として受け取ったことに起因する。FDE モデルでは、業務プロセスの再設計こそが成果物の本体であり、AI ツールはその副産物である。

### 4-4 プロジェクト境界の違い

人月 SI プロジェクトには、明確な開始と終了がある。要件定義フェーズで境界が固定され、その後の変更は別契約となる。「スコープ管理」というプロジェクトマネジメント用語が示すように、境界を守ることがプロジェクト成功の重要要素とされる。

FDE モデルでは、この境界が原理的に流動的である。なぜなら、AI 実装は本質的に発見的なプロセスだからである。現場に FDE が入り込んだ最初の 2 週間で、「当初想定していた業務領域よりも、隣接する別の業務領域の方が AI で自動化する価値が高い」と判明することは珍しくない。当初の対

象範囲を超えてエージェントが活動を始めた時に、新たに連携すべきシステムが見えてくることもある。

人月 SI の世界では、こうした発見は「スコープクリープ」(範囲の拡張)として警戒される。FDE モデルの世界では、こうした発見こそが価値の源泉である。プロジェクト境界を流動化させるための契約形態と組織文化が、両者で根本的に異なる。

#### 4-5 ベンダー側の中核スキルの違い

人月 SI ベンダーが磨いてきた中核スキルは、技術実装力である。プログラミング言語、フレームワーク、データベース設計、システムアーキテクチャ、品質保証、プロジェクトマネジメント。これらを高水準で実行できる人材を育成し、案件にアサインする能力が、Sler の競争力を支えてきた。

FDE モデルが必要とするのは、技術実装力に加えて、**業務理解力**と**プロダクト改良力**である。

業務理解力とは、顧客の業務を表面的な要件ヒアリングではなく、現場の実践として体得する能力である。OpenAI や Anthropic の FDE は、銀行の顧客対応業務に派遣されれば実際にコールセンターに数日座り、保険の引受業務に派遣されれば実際の引受担当者の隣で 1 ヶ月過ごす。この実地体験を通じて、業務マニュアルには書かれていない暗黙の判断基準、例外処理、関係者間の力学を学ぶ。

プロダクト改良力とは、現場で得た学びを自社プロダクトの改良提案に変換する能力である。「この業務では Claude のこのプロンプトパターンが効くが、現状の SDK では記述しづらい」「このエッジケースで失敗するのは、トークン化処理に固有の問題である」といった気づきを、製品開発チームに対して具体的な改良要求として伝える能力である。

この 3 つのスキル(技術実装力・業務理解力・プロダクト改良力)を兼ね備えた人材は希少であり、その育成には時間と投資を要する。だからこそ FDE の単価は高く、希少性に見合った価値を提供できる事業者は限られる。

#### 4-6 顧客側の役割の違い

人月 SI プロジェクトにおける顧客の役割は、要件を提示し、進捗を管理し、納品を検収することである。プロジェクト期間中、顧客の業務担当者がベンダーと深く協働することは稀で、多くの場合、情報システム部門がベンダーとの窓口を一手に担う。

FDE モデルでは、顧客側の役割が大きく異なる。業務担当者自身が、FDE と並んで実装プロセスに参加する。彼らは現場の知識を提供するだけでなく、エージェントの試作版を実際に業務で使い、フィードバックを返し、評価セットを共同で作成する。情報システム部門は「ベンダーとの窓口」ではなく、「業務部門と FDE の協働を支える共同設計者」としての役割を担う。

この役割転換は、日本企業にとって特に重要な含意を持つ。多くの日本企業では、情報システム部門は経営層から「コストセンター」として扱われ、業務部門からは「面倒な手続きを要求する部署」として敬遠される構図がある。FDEモデルを真に機能させるためには、情報システム部門が業務部門と並んで共同設計を主導する存在に位置付け直される必要がある。これは技術的な問題ではなく、組織政治的な問題である。

#### 4-7 そして決定的な違い — プロダクトへの還流ループ

ここまで5つの違いを見てきた。しかしこれら5つは、すべて6つ目の違い、すなわち「**プロダクトへの還流ループの有無**」から派生している。

ベンダーが自社プロダクトを持ち、現場の学びがプロダクトに還流されるからこそ、ベンダーは長期的なプロダクト収入を見込めて、人月単価ベース以外の契約形態を取れる(契約形態の違い)。プロダクトが業界横断的な学びを蓄積するからこそ、業務プロセスそのものを再設計できる方法論が確立される(成果物の違い)。プロダクトを磨くことが目的だからこそ、プロジェクト境界を流動化させることに利益がある(プロジェクト境界の違い)。プロダクトを改良できる人材が必要だからこそ、ベンダー側の中核スキルが拡張される(スキルの違い)。プロダクトの共同設計に顧客を巻き込むからこそ、顧客側の役割も変容する(顧客側の役割の違い)。

逆に言えば、プロダクトを持たない事業者が FDE モデルを真似ようとしても、この還流ループが機能しないため、表面的な5つの違いを部分的に取り入れることはできても、それは持続可能な経済モデルにはならない。第3章で論じた通り、これが「プロダクトを持たない事業者が FDE を語る」ことの構造的いんちきの正体である。

#### 4-8 日本企業はこの違いをどう活かすべきか

本章で整理した6つの違いは、日本企業がベンダーを選定し、契約形態を設計する際の実務的な判断材料となる。次の3つの問いを、自社の状況に照らして検討してほしい。

第一に、自社のAI実装にFDEモデルは適切か。すべての業務領域にFDEモデルが必要なわけではない。標準的なSaaSの導入で済む業務、既存システムの軽微な拡張で済む業務には、人月SIや自社内製で十分である。FDEモデルが本領を発揮するのは、業務プロセス全体の再設計を伴う、戦略的に重要な領域である。

第二に、ベンダー選定の際、本物のFDEを提供できる事業者を見分けられているか。第3章で示した3つの質問——プロダクトの存在、還流ループの仕組み、派遣されるエンジニアの質——を使って、提案してきたベンダーを評価することを推奨する。

第三に、自社の情報システム部門と業務部門は、FDEモデルでの協働に組織的に準備できているか。技術的・契約的な準備よりも、組織政治的な準備の方がしばしば大きな障壁となる。経営層がこの組織転換にコミットできない場合、どれほど優秀な FDE を呼んでも、その価値は十分に引き出されない。

## 第5章 日本企業に提示されている3つの選択肢

第3章でFDEモデルの本質を定義し、第4章で人月SIモデルとの本質的な違いを6つの軸で比較した。本章では、この構造変化の中で、日本企業に現実的に提示されている選択肢の見取り図を示す。

ただしその前に、もう一段深い問いから始める必要がある。なぜ今、世界最高水準のAI技術を持つOpenAIやAnthropicが、わざわざ顧客現場に自社の主力エンジニアを送り込むという、一見すると非効率にも見える活動に大規模投資をしているのか。

### 5-1 OpenAIとAnthropicがFDEを打ち出している深層の動機

公式に語られる動機は2つある。一つは売上規模の拡大。APIアクセスやライセンス販売だけでは天井がある顧客あたり売上を、実装支援を抱き込むことで桁違いに引き上げられる。もう一つはプロダクト改良のための学習機会の獲得。これは第3章で詳述した「プロダクトへの還流ループ」のことである。

しかし、彼らの行動から読み取れる、より重要な3つ目の動機がある。それは、**ROIギャップに対する危機感**である。

2026年5月時点で、AIモデルの能力は技術的にはほぼ飽和点に達しつつある。Claude Opus 4.7はSWE-bench Verifiedで93.9%、GPT-5.5は同等水準。技術的には、これらのモデルはコーディング以外のあらゆる知識業務を高水準で処理できる能力を持っている。

しかし現実には、企業顧客の大半がそれをROIに変換できていない。Writer社の2026年企業AI調査では、経営層の97%が個人レベルでAI効果を実感している一方、組織としてROIを実感しているのは29%にとどまった。Anthropic Economic Indexの最新報告でも、タスク信頼性で調整すると米国労働生産性の押し上げ効果は1.8ポイントから1.0ポイントへ約3分の1減少することが示されている。Gartnerは「展開済みは17%、2年以内展開期待は60%超」という、過去に類を見ない急峻な期待曲線を観測している。

この現象を、Coding領域と対比すると構図が鮮明になる。Claude Code、Cursor、GitHub Copilotといったコーディング支援ツールは、ROIが明白で爆発的に普及した。しかしCoding以外の知識業務領域——営業、契約レビュー、会議運営、人事評価、市場分析、設計レビュー、顧客サポート——では、同じレベルの「キラーユースケース」がまだ確立されていない。

ここでOpenAIとAnthropicが直面している戦略的リスクは明白である。**最高の技術を提供しているにもかかわらず、顧客がそれで利益を出せない状況が続けば、AIへの幻滅期が到来し、業界全体の評価が崩落する。**

FDE は、この「ROI ギャップ」を彼らが自分たちの手で埋めに行く活動である。技術的能力とビジネス成果の間に開いた裂け目を、顧客現場に主力エンジニアを送り込んで、共に「使い方」を発見していく試みである。OpenAI Deployment Company や Anthropic-PwC 提携は、単なる売上拡大策ではなく、AI 業界全体の持続可能性を賭けた戦略行動と理解すべきである。

## 5-2 この認識が示唆すること

この理解は、日本企業の AI 実装を考える上で重要な含意を持つ。

第一に、「**最高のモデルを契約すれば成果が出る**」という発想は機能しない。世界最高峰の AI 企業自身が、「ツールを渡すだけでは顧客が成果を出せない」と認識し、自ら現場に入り込む活動を始めているのである。日本企業が単に ChatGPT Enterprise や Claude Enterprise を全社契約しても、ROI が自動的に発生することはない。

第二に、「**使い方の発見**」こそが、**AI 実装における最大の価値創造活動である**。技術選定ではなく、業務への作り込み、キラーユースケースの発見、業務プロセスの再設計が、利益を生む。この発見活動は、外部から要件を聞き取って仕様書を書くタイプの活動では決して達成できない。現場に深く入り込み、業務担当者と共に試行錯誤する過程でしか生まれない。

第三に、この発見活動を担うのが「プロダクトを持つ事業者」である必然性は、ROI ギャップの観点から補強される。**プロダクトを持たない事業者(コンサルや Sier)は、顧客現場で発見した「使い方」を、次の顧客に効率的に展開する仕組みを持たない**。発見のたびに毎回ゼロから繰り返すことになる。一方、プロダクトを持つ事業者は、発見された「使い方」をプロダクトに組み込み、次の顧客は最初からその恩恵を受けられる。ROI ギャップを業界全体で埋めていくためには、プロダクトを介した知見の蓄積と伝播が不可欠である。

## 5-3 日本企業に提示されている 3 つの選択肢

以上を踏まえて、現時点で日本企業に提示されている選択肢を、3 つに整理する。

選択肢	担い手	適合する場面
海外プロダクト企業との直接協働	OpenAI、Anthropic、Palantir 等のフルスケール FDE	戦略的に重要な業務領域、変革テーマ
業務特化型 SaaS ベンダーとの協働	特定業務領域に特化した SaaS 企業 (ミニ FDE を実行する事業者)	定型かつ高頻度の知識業務
内製化	自社内の FDE 機能(社内専用プラットフォームを磨く)	社外に出せない競争優位の源泉となる業務

3つの選択肢は排他的ではなく、業務領域ごとに使い分けるのが現実的である。各選択肢の概要を以下に簡潔に整理する。

### 海外プロダクト企業との直接協働

OpenAI、Anthropic、Palantir のフルスケール本物の FDE と直接エンゲージする道である。第3章で定義した4要素を最も純粋な形で備えた、最高純度の FDE 体験を享受できる。世界中の他の FDE 現場で得られた学びも、プロダクトを通じて間接的に流入する。

ただし、海外プロダクト企業の FDE リソースは限られており、日本企業に割り当てられる枠は限定的である。契約は英語ベース、米国法準拠で交渉される。データガバナンスの観点でも、社外への持ち出し制約が厳しい業務には適用が難しい。

2025年11月に設立された SB OAI Japan 合併が「Crystal intelligence」として、この選択肢を日本市場で受け入れやすい形に再構成する試みを進めているが、2026年5月時点ではまだ初期段階である。

### 業務特化型 SaaS ベンダーとの協働

特定業務に範囲を絞った業務特化型 SaaS ベンダーと協働する道である。これらのベンダーは、フルスケール FDE を大規模化する OpenAI や Anthropic とは異なるが、本質的に同じ構造の活動を、より狭い業務領域に対して、より低コストで実行している。本ホワイトペーパーでは、この活動を「**ミニ FDE**」と呼ぶ。

ミニ FDE を正確に理解することが、本節で最も重要な論点である。多くの日本企業が、業務特化型 SaaS を「すでに完成したプロダクトを導入する」という発想で扱っている。これは半分正しく、半分間違っている。

業務特化型 SaaS は確かに、フルスケール FDE と比べて立ち上げが軽く、低コストで開始できる。これは SaaS ベンダーが過去の顧客現場での学びをプロダクトに結晶化させており、新規顧客が最初の日からその蓄積された知見の恩恵を享受できるからである。

しかし、**SaaS が顧客の ROI を実際に実現するためには、ベンダー側の能動的なミニ FDE 活動が不可欠**である。第5-1節で論じた「ROI ギャップ」は、業務特化型 SaaS にも同じ構造で存在する。ベンダーが顧客に提供するのが「最高のツール」であるほど、それを業務に適用してキラーユースケースを発見する活動が必要になる。ミニ FDE は、この発見活動を担うベンダー側の能動的な動きである。

ミニ FDE の4要素は、フルスケール FDE との対比で以下のように整理できる。

要素	フルスケール FDE	ミニ FDE
自社プロダクトの存在	汎用 AI プラットフォーム	業務特化型 SaaS プロダクト
主力エンジニア	プロダクトのコアを改良できる本社エンジニア	SaaS のコア機能を改良できる主力エンジニア
顧客業務への入り込み	数ヶ月～年単位の常駐	数週間～数ヶ月の集中協働、その後継続的な伴走
プロダクトへの還流ループ	全顧客現場の学びが次バージョンに反映	全顧客現場の学びが次リリースに反映

ミニ FDE は「縮小版のフルスケール FDE」ではなく、「業務範囲を絞り込むことで、より小さなコストで成立させた、本質的に同じ構造の活動」である。年間数百万円から数千万円のオーダーで、本物の FDE モデルがもたらす業務改革の恩恵を享受できる。

なお、すべての業務特化型 SaaS ベンダーがミニ FDE を実行しているわけではない点には注意が必要である。表面的には SaaS の形態を取っていても、実態は「プロダクトを提供して終わり」のベンダーが存在する。彼らに対しては、第 5-1 節で論じた ROI ギャップは埋まらず、顧客は「最高のツール」を持っているが利益を出せない状態に陥る。

## 内製化

自社内に FDE 機能を構築する道である。具体的には、DX 推進室や情報システム部門の中に社内 FDE チームを編成し、自社専用の AI プラットフォームまたは社内エージェントライブラリを「磨くプロダクト」として位置付ける。社内 FDE チームが各業務部門で得た学びを、社内共通の資産として蓄積していく。

この道の最大のリスクは、「磨くプロダクトの規模が小さい」点である。社内プラットフォームは、自社業務だけを学習データとして進化する。一方、外部のグローバルプロダクトは、世界中の何千社もの顧客現場からの学びを取り込んで進化する。長期的には、内製プラットフォームの進化速度が外部に追いつけない可能性が高い。

このため、内製化は「すべての業務領域」に適用するものではなく、「社外に出せない競争優位の源泉となる業務領域」に集中させるのが合理的である。

## 5-4 この見取り図に含まれていないもの

ここで重要な観察を一つ加えておく。

上記の3つの選択肢の見取り図には、「日本の Sler や IT コンサルティングファームに、AI 実装を大型発注する」という選択肢が含まれていない。これは意図的な省略ではなく、本ホワイトペーパーで論じてきた構造から導かれる、論理的帰結である。

第3章で定義した FDE の4要素のうち、要素1(自社プロダクトの存在)と要素4(プロダクトへの還流ループ)を、日本の Sler や IT コンサルは構造的に備えていない。彼らが2025-2026年に「FDE型サービス」を打ち出すケースが増えているが、第3-4節で論じた通り、これは流行語をまとった従来型コンサルティングであり、本物の FDE モデルが備える経済的な再生産性とスケラビリティを欠いている。

過去20年間、日本企業の IT 投資の相当部分は Sler に流れてきた。AI 実装の時代においても、同じ構造で大型予算を Sler に投じることが合理的か——この問いを、本ホワイトペーパーは読者の判断に委ねる。次章では、この問いを考える上で参考になる、これから6ヶ月で起きる構造変化の見通しを示して締めくくる。

## 第6章 結びにかえて — これから6ヶ月で起きること

本ホワイトペーパーで論じてきた地殻変動は、これから6ヶ月でさらに加速する。日本企業のDX推進室、情報システム部門、経営企画部門の責任者が向き合う構図を、現時点で見通せる範囲で示しておきたい。

### 2026年夏:EU AI Actの本格適用

2026年8月2日、EU AI Actの汎用AIモデルに関する義務が本格適用される。5月7日に欧州議会と理事会が暫定合意したOmnibus VIIパッケージにより、高リスクAIシステムへの本格適用は2027年12月へ後ろ倒しとなったが、生成AIコンテンツの透かし・出所表示義務は2026年12月へ前倒しとなった。

欧州で事業を展開する日本企業——自動車、機械、医療機器、金融、SaaS輸出——にとって、AIガバナンスとコンプライアンスは避けられない論点となる。重要なのは、EU AI Act対応は技術的問題ではなく、業務プロセス・データ系譜・意思決定記録の問題であり、これらは現場に入り込む実装パートナーがいなければ整備できない領域である。

### 2026年下半年:海外プロダクト企業による日本市場本格展開

SoftBank/SB OAI Japan 合併の「Crystal intelligence」が本格展開フェーズに入る。OpenAI Frontier と Forward Deployed Engineer モデルを、日本企業にとって受け入れやすい形で提供する試みが、初めて意味のある規模で観察可能になる。

並行して、Anthropic-PwC提携の日本展開が進行する見通しである。他のグローバルプロフェッショナルサービスファーム(Deloitte、KPMG、EY、Accenture、IBM等)も、AnthropicまたはOpenAIとの類似提携を発表することが見込まれる。

なお、こうした「海外プロダクト企業+大手プロフェッショナルファーム」のハイブリッド型は、本ホワイトペーパーの定義に照らすと、純粋なフルスケールFDE(プロダクト企業的主力エンジニアが直接顧客現場に入る形)とは異なる。プロダクト企業の方法論を内蔵化したパートナーが実装を担う形態であり、純度はやや落ちる。しかしSlerやコンサルティングファームが自社プロダクトを持たないまま「FDE型」を独自に名乗る形態と比べれば、構造的に優位な中間形態と位置付けられる。発注側企業は、純粋なフルスケールFDEとハイブリッド型を同列に扱う必要はないが、両者ともFDEモデルの4要素を備えた選択肢として検討に値する。

### 2026年末:プロダクトを持たないFDE「提供者」の登場

これと並行して、日本国内の Sier とコンサルティングファームの一部が、「FDE 型サービス」「AI エージェント実装支援」「業務再設計コンサルティング」といった看板で、AI 実装の人月単価ベース契約を本格的に売り出してくる。一部の海外コンサルティングファームも、自社プロダクトを持たないまま FDE 的サービスを謳う事例が増える見通しである。

本ホワイトペーパーで論じてきた通り、これらの大半は、本質的な 4 要素を欠いた看板の掛け替えに留まる。発注側企業が、表面的な用語ではなく、第 3 章で定義した本質的構造(自社プロダクトの存在、主力エンジニアの派遣、顧客業務への深い入り込み、プロダクトへの還流ループ)に基づいてベンダーを評価する目を持てるかどうか、これからの IT 予算配分の質を決定する。

## 2027 年:構造変化の表面化

2027 年に入ると、AI 実装で成果を出した企業と出せなかった企業の差が、目に見える形で表面化し始めると予測される。先行する欧米企業の生産性データ、株価への反映、業界内での競争位置の変動を通じて、日本企業の経営層も「AI 実装の発注先と契約形態の選択は、戦略的に決定的な意思決定だった」と認識せざるを得なくなる。

その時点で振り返って後悔しないために、今、何が起きているのかを正しく理解しておくことの価値は大きい。

## おわりに

本ホワイトペーパーは、特定のベンダーや実装パスを推奨するものではない。世界で起きている構造変化を正確に描写し、その中で日本企業が向き合う選択肢の見取り図を提供することが目的である。

最後に、読者に対して問いを残して締めくくりたい。

あなたの会社が現在、AI 実装のために投じている予算は、本ホワイトペーパーで論じた FDE モデルの 4 要素を備えた相手に向かっているか。それとも、表面的に AI を冠した、実態としては従来型の人月 SI 契約に流れているか。

この問いに対する答えは、3 年後の自社の競争位置を、静かに、しかし確実に決定する。