

ホワイトペーパー

AIが本物なら、最初に消えるのは コンサルではなかったのか？

— Microsoft Frontier CompanyとFDE軍拡競争を解体する —

2026年7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

序章 3週間の内戦

第1章 FDE軍拡競争の全景 — 8週間で出揃った布陣

第2章 なぜ「コンサル」と呼ばないのか — 呼び名の経済学

第3章 数字と動機の解体 — 高い買い物なのか、安い保険なのか

第4章 Nadellaの理屈 — 警告は正しい、解決策は疑わしい

第5章 日本はすでに経験している — 受託開発40年の教訓

第6章 AIシステムの本物の持ち主は誰か

結びにかえて — 当たり前への帰還

出典・注記

エグゼクティブサマリー

3行でまとめると

第一に、2026年夏、MicrosoftをはじめとするAI大手が一斉に「自社の人員を顧客企業に常駐させ、AI導入を手伝う」事業を始めた。合計で1万人・100億ドル規模である。

第二に、その中身を検証すると、これは新しいビジネスモデルではない。成果への保証はどの社も付けておらず、課金は人数×期間。つまり昔ながらの人月商売である。

第三に、この状況で日本企業が問うべきは「どのベンダーを選ぶか」ではない。「自社のAIの判断基準を、自社で握っているか」である。ここを他社に任せた企業は、システムの名義を持っていたとしても、中身を持たない。

本ホワイトペーパーの主張

2026年6月14日から7月2日までの3週間に、AI業界の主導権争いが表面化した。Microsoft CEOのSatya Nadellaが、フロンティアモデル企業（最先端AIモデルを開発するOpenAIやAnthropicなど）を批判する文章を公開し、次いで新聞のインタビューで両社を名指しし、最後にMicrosoftは25億ドル・6,000人の専門家を企業内部に送り込む「Microsoft Frontier Company」を発表した。OpenAI、Anthropic、AWS、Google、Salesforceも、ほぼ同じ時期に同種の「実装部隊」を発表している。

各社はこの事業を「FDE（Forward Deployed Engineer）」と呼ぶ。だがこの呼び名の実態を調べると、コンサルからソフトウェア企業への脱皮に成功したほぼ唯一の会社であるPalantirが、10年かけて手に入れた称号の借用である。しかも本稿執筆時点で、4社のどこからも「成果が出なければ報酬を返す」といった条件は公表されていない。売られているのは成果でも責任でもなく、人の時間である。

ではなぜ、ソフトウェアで稼いできた会社が、わざわざ人手のかかる商売に降りたのか。答えは単純で、彼らにとってこれは高い買い物ではないからだ。Microsoftの場合、6,000人の年間人件費は、データセンター投資のわずか6日分にすぎない。数兆円規模の設備投資を無駄にしないための、安い保険である。そしてもう一つ。「AIは知的労働を置き換える」と言ってきた当の企業が、1万人の人間を雇わないとAIを導入できないと行動で認めたこと自体が、AIの現在地を示す最も正直なデータである。

本稿の後半では、Nadellaの主張そのものを検証する。「AIに自社の知識を吸われるな。自社の学習の仕組みを自分で持て」という彼の警告は正しい。だが彼の解決策の正体は、Azureの上での受託開発である。そして日本は、このやり方の結末を40年の受託システム開発で知っている。名義は自社でも、中身を理解し変更する力はベンダー側に育つ。「自分のものなのに、自分では触れないシステム」。それが結末

だった。最終章では、では何を自社で握るべきなのかを論じる。答えは評価基準、つまり「自社にとって何が正しい出力か」の定義である。

読者への問い

本ホワイトペーパーは、特定のベンダーや導入方法を推奨するものではない。巨大な発表の花火を一つずつ検証し、その後に残る問いを読者に手渡すことが目的である。

あなたの会社が作ろうとしているAIシステムと、そこに書き込まれる業務の判断基準は、**あなたのもの**か。**それとも、あなた名義なだけか**。この答えが、3年後の競争位置を静かに、しかし確実に決める。

序章 3週間の内戦

まず、日本ではほとんど一つの物語として報じられていない、3週間の出来事を時系列で並べる。

6月14日。 Microsoft CEOのSatya Nadellaが、X上に「A frontier without an ecosystem is not stable（エコシステムなきフロンティアは安定しない）」という文章を公開した。閲覧数は6,000万を超えた。中心にある主張はこうだ。「誰も望んでいないのは、あらゆる企業が、目にするものすべてを食い尽くす少数のAIモデルに価値を明け渡す世界だ。産業全体を空洞化させるAIの未来に、社会的許可は存在しない」。社会的許可とは、社会がその存在を受け入れ続けてくれる素地、という意味である。

6月21日。 NadellaはWall Street Journalのインタビューで、この批判が誰に向けたものかを明かした。OpenAIとAnthropicである。「ホワイトカラーの仕事がなくなる、兵器にもなり得る、と言いながら、あらゆる電力をデータセンター建設に注ぎ込むことは許されない」。両社のやり方には、社会に受け入れられ続けるための土台が欠けている、と。

ここで思い出したい事実がある。MicrosoftはそのOpenAIに130億ドル以上を出資してきた、最大級のパートナーである。自分が育てた相手を、株式上場を目前にした最悪のタイミングで、最大級のメディアで撃った。

7月2日。 そのMicrosoftが、Microsoft Frontier Companyを発表した。25億ドルを投じ、6,000人の業界・エンジニアリング専門家を顧客企業の内部に常駐させ、AI導入を成果が出るまで手伝うという。発表したのは法人事業CEOのJudson Althoff。Microsoftの企業向け営業部門全体を率いる人物である。彼は発表文の中でNadellaの文章を引用し、こう宣言した。導入先企業の知性を食い尽くすAIに未来はない。我々は違う、と。

思想の表明。名指しの砲撃。そして商品の発売。3週間で完結したこの連続劇は偶然ではない。兆ドル規模の企業価値を賭けた、主導権争いの開戦である。

3週間の内戦 — 思想、砲撃、そして商品



図1 2026年6月14日～7月2日の時系列（筆者作成）

本論に入る前に、本稿の鍵になる言葉を一つ、平たく定義しておく。**学習ループ**とは、業務でAIを使えば使うほど、プロンプトや判断基準といった組織側の仕組みが賢くなっていく循環のことである。この循環を誰が持つのか。それが本稿全体を貫く問いになる。以下、この3週間の裏で動いている構造を一枚ずつ確かめていく。

第1章 FDE軍拡競争の全景 — 8週間で出揃った布陣

Frontier Companyは単独の事件ではない。2026年5月から7月にかけて、AI業界の主要企業が、ほぼ同じ事業を相次いで発表した。自社の人員を顧客企業に常駐させ、AI導入を実装まで請け負う組織である。

1-1 各社の布陣

確認できる範囲で整理する。金額と時点は各社の発表または報道に基づく（詳細は文末の出典を参照）。

社名	発表時期	内容
OpenAI	2026年5月	OpenAI Deployment Company（通称DeployCo）。TPG、Advent International、Bain Capital、Brookfield等の外部投資家と共同で設立。導入支援の料金を自ら課金する子会社で、評価額40億ドル。既存のパートナー網（Frontier Alliance）とは別の収支で運営される
Anthropic	2026年5月	Blackstone、Hellman & Friedman、Goldman SachsとAIサービス会社を設立。評価額15億ドル。中堅企業を主な対象とする
AWS	2026年6月30日	10億ドルを投じた専任のFDE組織。5～6人の小チームを45日サイクルで顧客に送り込む。「AIエージェント主導・契約終了後は顧客が自立できる設計」を売りにする
Microsoft	2026年7月2日	Frontier Company。25億ドル、6,000人。Accenture、Capgemini、EY、KPMG、PwCと組んで展開。初期顧客はLSEG、Unilever、Novo Nordiskなど
Google Cloud	2026年5月	FDE部隊の採用と、パートナー網への7.5億ドル投入
Salesforce	2026年3月	1,000人のAI導入スペシャリスト部隊

表1 FDE軍拡競争の全景（2026年3月～7月）

1-2 背景にある数字

この動きの背景には、業界全体を覆う一つの数字がある。MITのProject NANDAが2025年に発表した調査によれば、生成AIの試験導入プロジェクトの95%は、会社の損益に表れる成果を出せていない。導入の数は爆発的に増えたのに、成果が出ていないのだ。一方で、LinkedInの調査ではFDE系職種の求人は2023年から2025年で42倍に増え、調査会社Omdiaはシステム導入支援の市場を今年1兆ドル超が流れると予測している。

1-3 世間の解釈と、素通りされている問い

この現象への一般的な解釈は、すでに定まりつつある。いわく、高性能なAIモデルはどの会社のものも似たり寄ったりになった。価値の中心は「モデルを作ること」から「モデルを業務で働かせること」へ移った。だからモデル企業もクラウド企業も、導入支援へ事業を広げるのは当然だ、と。

この解釈は間違っていない。だが、大事な問いをいくつも素通りしている。なぜ彼らは、この事業を「コンサルティング」と呼ばないのか。なぜソフトウェアで巨大になった会社が、揃って人件費のかかる商売に降りたのか。そしてNadellaの美しい文章は、何を語り、何について沈黙しているのか。次章から順に検証する。

第2章 なぜ「コンサル」と呼ばないのか — 呼び名の経済学

各社の新組織がやることを、飾らずに書けばこうなる。専門人材を顧客企業に常駐させる。業務を分析する。システムを作る。人数と期間に応じてお金をもらう。この事業には、昔から確立した名前がある。コンサルティング、あるいは受託開発である。

だが、誰もその名前を使わない。使われるのは「Forward Deployed Engineering (FDE)」という、Palantirが生んだ言葉だ。Microsoftに至っては、AlthoffがFDEという呼び名すら「超える」と宣言してみた。この呼び名への異様なこだわりは、格好つけではない。**お金の問題**である。

2-1 「サービス」と「プロダクト」で、企業価値は10倍変わる

株式市場は、コンサルやシステム開発の会社を、おおむね売上の2～3倍で評価する。Accentureがその代表例だ。利益率も高く優良企業だが、売上を増やすには人を増やすしかない構造のため、評価倍率は上がらない。一方、ソフトウェア企業は売上の10～30倍で評価される。つまり、同じ1ドルの売上でも、「サービス」と呼ばれるか「プロダクト」と呼ばれるかで、企業価値が10倍変わる。1兆ドル評価での上場を目指すOpenAIや、株価に苦しむMicrosoftにとって、数千人の組織を「コンサル部門」と呼ぶことは、企業価値の数百億ドル単位の毀損を意味する。

評価倍率の先取り

同じ1ドルの売上が、呼び名で企業価値を10倍変える

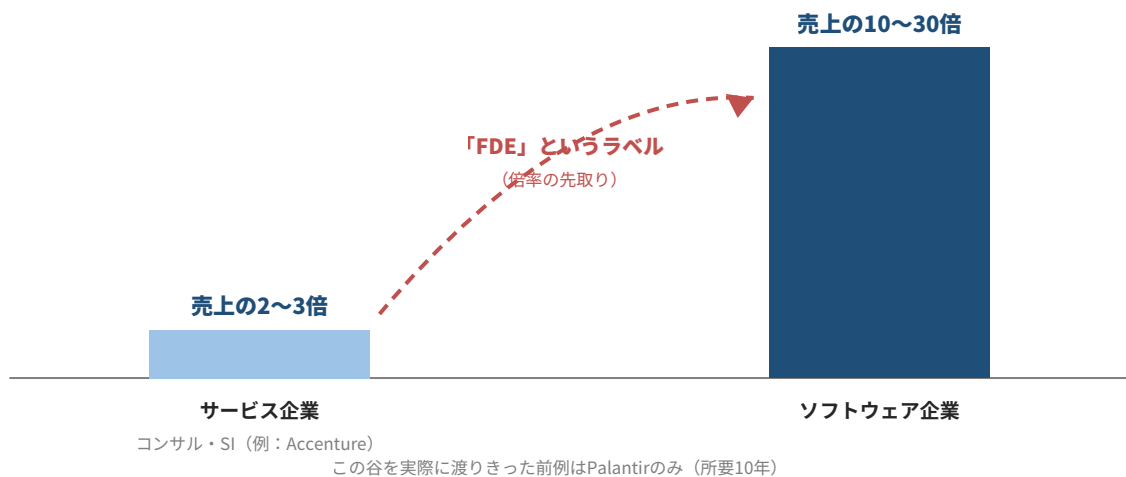


図2 サービス企業とソフトウェア企業の評価倍率の差（水準感は一般的な市場観測に基づく筆者整理）

2-2 Palantirだけが持つ資格

では、FDEと名乗れば済むのか。ここでPalantirの歴史が意味を持つ。Palantirは上場の直前まで、「ソフトウェア会社の皮をかぶったコンサルではないか」という疑いと戦い続けた会社である。顧客に常駐させたエンジニアが現場で学んだことを、自社製品Foundryの標準機能として作り込む。すると次の顧客では、人間の代わりにソフトウェアが働く。この仕組みを10年がかりで証明し、ようやくソフトウェア企業としての評価を勝ち取った。つまりFDEという言葉は、労働集約の商売からソフトウェアの商売への脱皮に成功した、ほぼ唯一の前例が手に入れた称号なのだ。

2026年に各社が「FDE」を名乗る行為は、この称号の借用である。唯一の成功者が10年かけて勝ち取った評価倍率を、実績ゼロの時点で先取りしようとしている。

2-3 本物と偽物の見分け方

そうなると、本物のFDEかどうかを見分ける基準もはっきりする。人数が減ったか、期間が短くなったか、は基準にならない。優秀なコンサル会社なら、テンプレート化で工数を減らすのは普通にやるからだ。FDEとコンサルを分ける基準はただ一つ。**現場で学んだことが製品の機能として形に残り、次の案件では人間の代わりにソフトウェアが働くか。**外から観察できる手がかりは3つある。第一に、導入支援から生まれた機能が製品の更新履歴に現れるか。第二に、決算でサービス売上と製品売上が分けて開示され、前者の比率が下がっていくか。第三に、採用が現場要員からプロダクト開発者へ寄っていくか。Microsoft Frontierが「業界専門家6,000人」という体制を掲げた時点で、3つ目の手がかりは早くもコンサル側に振れている。

第3章 数字と動機の解体 — 高い買い物なのか、安い保険なのか

3-1 25億ドルの分母

「25億ドル・6,000人」という見出しの数字を、彼ら自身の帳簿と並べてみる。6,000人の専門家を、給与と諸経費込みで一人あたり年40万ドルで抱えたとしよう。年間費用は約24億ドルである。一方、Microsoftの設備投資は直近四半期で375億ドル。年に換算すれば約1,500億ドルだ。つまりFrontier Companyの年間人件費は、**データセンター投資のわずか6日分**にあたる（この換算は筆者の試算である）。OpenAIも同じ構図だ。2030年までに約6,000億ドルと報じられるインフラ投資の約束に対し、DeployCoは40億ドル評価。しかも外部投資家のお金で運営される。

すると、問いの向きが逆になる。「なぜ高いコストを払ってまでコンサルをやるのか」ではない。「**兆ドル単位の賭けを守れる保険が、なぜこんなに安く買えるのか**」である。彼らが解いている問題の大きさが、私たちの直感と2桁違うのだ。

25億ドルの分母

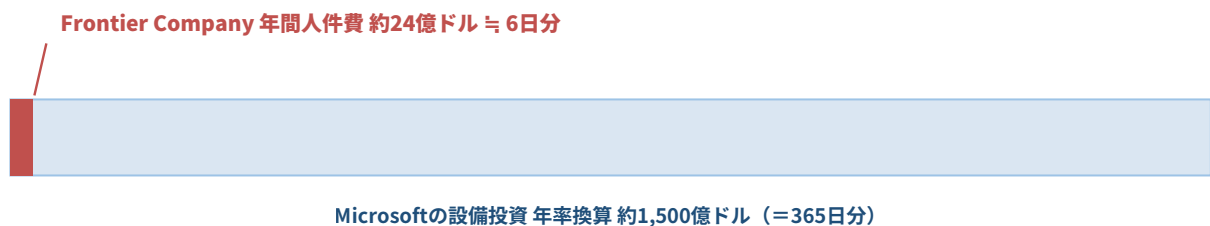


図3 Frontier Company人件費と設備投資の規模比較（筆者試算。人件費は年40万ドル×6,000人で換算）

3-2 誰も結果責任を負っていない

もう一つ、見出しからは見えない事実がある。本稿執筆時点（2026年7月14日）で、**4社のどこからも、成果保証・成果連動報酬・返金条項があるという公表は確認できない。**

Microsoft Frontierの公式ページの言葉は「Outcome-driven by design（成果駆動の設計）」。「成果を目指して設計する、という意味であって、成果を保証する、ではない。第三者の分析も、契約の形は「まだ分からない」と書いている。CFO向けの助言記事には「成果指標に連動した報酬は、今なら要求してもおかしくない」とある。裏を返せば、こちらから要求しない限り付いてこない、ということだ。

成果保証というものは、持っていれば必ず宣伝される種類の情報である。この市場の最大の逆風は「95%が成果を出せていない」という数字だ。もし「成果が出なければ報酬をいただきません」と言えるなら、それはこの逆風への最強の答えになる。Microsoftの宣伝部門が、それを公式ページの一行目に書かない

理由がない。書かれていないのは、おそらく存在しないからだ。ただし、これは状況証拠である。今後どこかの社が成果連動の条件を公表すれば、本稿のこの評価は修正する。

彼らが売っているのは、成果でも責任でもない。**人の時間**である。人数×期間の課金。日本語には、この商売を指す簡潔な言葉が昔からある。人月商売、と。

3-3 なぜシリコンバレーは人月に降りたのか

シリコンバレーの文化が人月ビジネスを最も嫌うことは、よく知られている。それでも全員が一斉に降りた。動機は4つに分解できる。

第一に、買ってしまった計算能力を消費させるため。各社は電力・データセンター・GPUを先に押さえてしまった。AIの利用量が伸びなければ、これらは使われないまま価値を失う設備になる。試験導入の95%が失敗している状態とは、ベンダーから見れば、企業のAI予算が凍結されたまま執行されない状態だ。FDE人員はこの凍結を解くための営業コストである。一人のFDEが、年間数百万ドル分のAI利用を数年分呼び込むなら、人件費40万ドルは十分に元が取れる。人月商売としては儲からなくても、AI利用量を増やすポンプとしては割に合う。会計上の実態がサービス売上ではなく販促費だからこそ、人月嫌いの文化とも矛盾しない。

第二に、上場までの時間との戦い。OpenAIは1兆ドル超の評価での上場を準備している。成長率が鈍る前に、企業向けの売上を「今すぐ、確実に」積む必要がある。導入支援サービスは、それができる唯一の手段だ。

第三に、場所取り。モデルの性能で差がつかなくなるなら、貴重なのは、企業の業務の内側に確保した居場所である。企業のAI基盤選びは2026～28年に集中する。一度業務が特定の会社の仕組みの上に組み込まれば、乗り換えのコストは膨大になる。6,000人は作業要員である以上に、場所取り部隊である。

第四に、内側を見る権利。AIエージェント製品を作るのに必要なのは、承認の流れ、例外処理、暗黙のルールといった、外からは決して見えない情報だ。顧客データをAIの学習に使わなくても、現場で得た一般的な学びは製品開発に活かせる。FDEは、企業の内側を合法的に観察できる入場券でもある。

そして、各社の発表が5月から7月の8週間に集中した理由は、需要があるからではない。**お互いを見ているから**である。OpenAIがDeployCoを発表した瞬間、他社に「やらない」選択肢は消えた。自分がやらず、競合が顧客企業に入り込めば、場所取りも観察権も丸ごと敵に渡る。だからこの競争は、誰も儲からなくても止まらない。

3-4 最初に消えるはずだった職種

ここで一度、立ち止まりたい。コンサルタントとは、定義上、最も純粋な知識労働者である。自分では手を動かさない。結果への責任も負わない。知識と頭の良さだけを売る。そして「AIは知的労働を置き換える」。これこそが、フロンティアモデル企業の1兆ドル評価を支えてきた物語そのものだ。

ならば、この物語が正しいとき、**最初に消える職種はコンサルタントのはずである**。手を動かす仕事には現場が残る。責任を取る仕事には契約と法律が残る。知識だけの仕事には、何も残らないはずだからだ。

ところが2026年に起きたのは、正反対の現象だった。AIを売る会社自身が、合計1万人規模のコンサル的な人員を雇い入れた。それだけではない。MicrosoftはAccenture、Capgemini、EY、KPMG、PwCと組んで市場を開拓すると発表し、OpenAIのパートナー網にはBCGが名を連ねる。**AIが本物なら真っ先に消えるはずの業種と、AIを売る会社が手を組んだ業種が、同じなのである**。

この逆流は、業界自身による最も正直な自白として読める。導入に人間が何千人必要かは、AIの未完成度をそのまま示す数字だ。彼らの言葉ではなく行動が語っているのは、こういう現在地である。AIはまだ、知識と業務の文脈を自分で獲得できない。柔軟な人間の仕事の中には、橋渡し役の人間なしには入っていない。

3-5 比較対象としてのClaude Code

この見立てには、きれいな比較対象がある。AnthropicのClaude Codeだ。報道ベースでAIコーディング市場の約半分を取り、Anthropicの急成長（年間経常収益は2025年1月の10億ドルから15ヶ月で300億ドルへ）を支えるこの製品は、**FDEを一人も使わずに**広がった。開発者が勝手に使い始め、勝手に広がった。コードは実行すれば正しいかどうか判定できる。つまり、出力の正しさを機械的に確認できる分野では、AIは自力で売れるのだ。

ここから、あとで答え合わせのできる予測が一つ立つ。**ある分野でAIが製品として本当に成立しているなら、FDEは要らない。逆に言えば、FDEの人数は、その分野でAIがまだ製品になり切れていないことの実測値である**。Claude Codeが比較対象、Frontier Companyの6,000人が検証対象だ。数年後、Frontier型の分野で人数が減り、成果が数字付きで公表され、契約が成果連動へ移っていれば、AIは柔軟な業務にも届いたことになる。どれも起きなければ、それが答えである。

比較対象 — AIが自力で売れる分野と、売れない分野

Claude Code（比較対象）

FDEの人数：0人

AIコーディング市場の約半分を獲得

出力の正しさを機械的に確認
できる分野では、AIは自力で売れる

Microsoft Frontier（検証対象）

FDEの人数：6,000人

試験導入の95%が成果未達の分野

柔軟な業務には、橋渡し役の
人間なしに入っていけない

導入に必要な人間の数は、AIの未完成度の実測値である

図4 比較対象と検証対象 — 数年後に答え合わせができる予測（筆者作成）

第4章 Nadellaの理屈 — 警告は正しい、解決策は疑わしい

さて、序章の3週間に戻ろう。Frontier Companyの思想的な土台であるNadellaの文章は、注意深く読む価値がある。

4-1 彼の理屈を4段に分解する

彼の理屈は、4段の論法として整理できる。

第1段（会社とは何か）：会社の本質は学習である。会社とは、社員の知識・判断・人間関係・創意工夫の集積である。「作業や仕事は外注できても、学習だけは外注できない。会社の未来は、その学習を人とAIの両方で増やしていく力にかかっている」。

第2段（警告）：AIモデルに丸投げすると、その学習を吸い取られる。全員が同じ少数のAIモデルに業務知識を流し込めば、その専門知識はモデルに吸収され、誰にでも提供されるようになる。あなたの会社の強みは、そのとき強みでなくなる。

第3段（解決策）：自社が所有する学習ループを作れ。汎用のAIモデルの上に、自社の業務の流れ・専門知識・判断基準を書き込んだ独自の仕組みを作り、それを自社で持て。どのモデルを選ぶかより、**モデルを入れ替えても自社の知恵が失われないことが大事だ。**

第4段（結論）：それを手伝えるのは我々だけである。モデル企業は、モデルに知識が集まるほど儲かる。つまり吸い取る側の動機を構造的に持っている。一方Microsoftは、どのモデルが勝っても儲かるプラットフォーム企業だ。だから「あなたの知識を吸いません」という約束と商売が一致している唯一の相手である、と。

第1段と第2段の警告は、真剣に受け取る価値がある。特に日本の読者は、次章で見るとおり、この警告の正しさを誰よりも高い授業料で学んでいる。問題は、第3段と第4段の間に、2つの静かなすり替えが埋め込まれていることだ。

Nadellaの理屈と、2つのすり替え

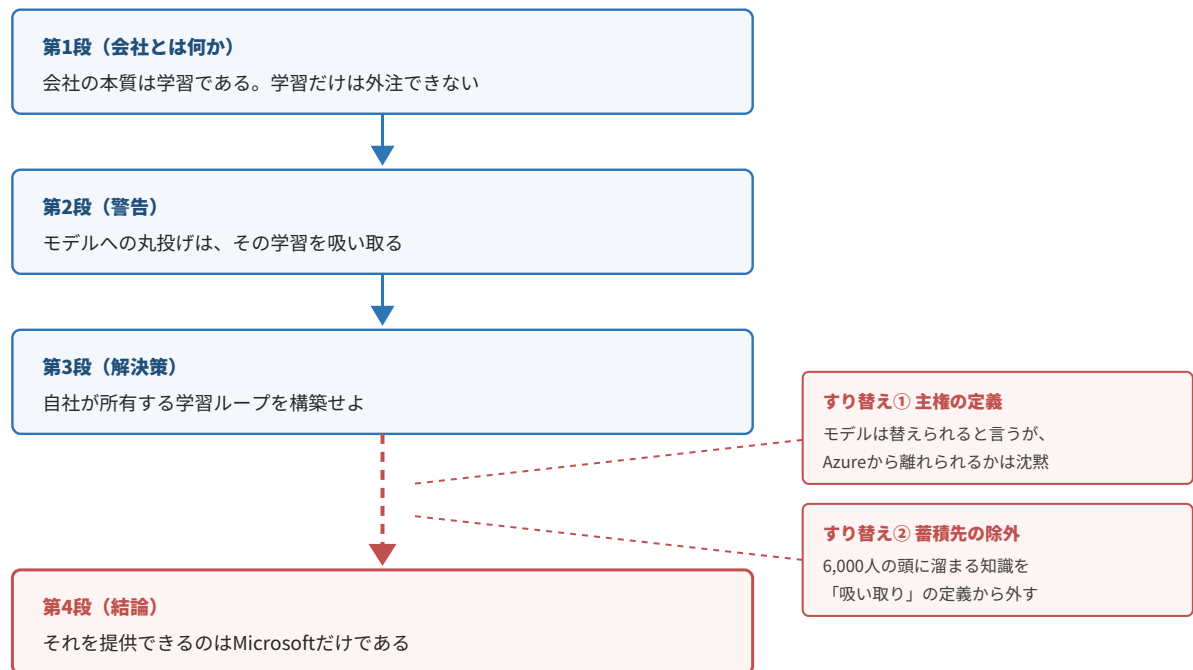


図5 4段の理屈と、第3段→第4段のつなぎ目に埋め込まれたすり替え（筆者作成）

4-2 すり替えその1 — 「主権」の定義

彼の言う「AI主権」は、「AIモデルを乗り換えられること」と定義されている。だが、学習ループの実体、つまりデータ基盤、評価の仕組み、AIエージェントの実行環境は、どこに作られるのか。Azureの上である。この設計は、モデルの乗り換えは簡単にする代わりに、**Azureからの乗り換えを限りなく難しくする**。「モデルは替えられます」は本当だろう。だが「Microsoftは替えられますか？」という問いに、彼の文章は一言も答えていない。主権を売りながら、主権の定義から自社を外している。

4-3 すり替えその2 — 知識はどこに溜まるのか

顧客の現場で得られた学びの行き先は、3つしかない。

知識の溜まり先は3つしかない

顧客の現場で得られた学びは、必ずこの3つのどれかに溜まる

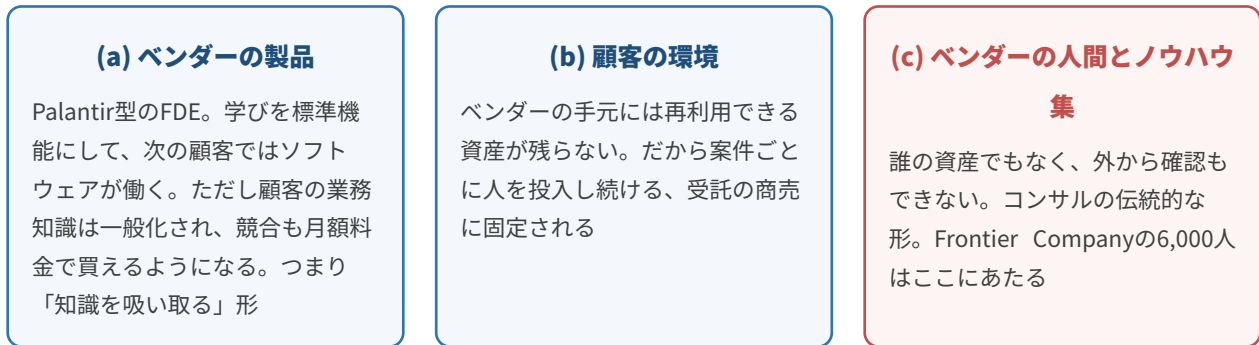


図6 知識の溜まり先の3分類（筆者作成）

Nadellaは(a)だけを「知識の吸い取り」と定義し、Microsoftの6,000人が体現する(c)を、定義の外に置いた。だがFrontierの専門家が100社を回れば、業務知識は彼らの頭と社内のノウハウ集に溜まり、次の顧客で再利用される。その顧客は、あなたの競合かもしれない。AIモデルに入らなければ吸い取られていない、というのは、溜まる場所を一つずらしただけである。

さらに言えば、この3つの選択肢は同時に成り立たない。Palantir型の儲け方（学びの製品化）と、Frontierの信頼の約束（顧客の知識に手を付けない）は、**両立しない**。「知識を吸いません」と誓った瞬間、FDEをコンサルと分ける唯一の仕組みを、自分で封じたことになる。Microsoft Frontierは「FDEモデルの上に築く」と自称するが、信頼の約束を守るなら、FDEの一番大事な部分をやってはいけない。公式文書同士が矛盾しているのだ。

Microsoftに残された筋の通る道は一つで、おそらくそれが本当の設計図である。彼らが製品にするのは顧客の業務知識ではなく、その一段下にある共通部品だ。学習ループを組み立てるための道具、つまり管理の仕組みや評価の基盤である。布（顧客の学習ループ）は顧客のもの。だが**織機（それを作る道具）はMicrosoftのもの**。6,000人が案件を重ねるたびに織機は良くなり、Azureは太る。Nadellaの提案の正体は、一言でこう要約できる。**受託開発を「主権」と呼び替えて売る、である。**

第5章 日本はすでに経験している — 受託開発40年の教訓

ここまで読んだ日本のIT関係者は、二重の既視感を覚えているはずだ。

一つ目の既視感は、皮肉である。日本のIT業界はこの20年、「人月の神話」「多重下請け」「Sier依存」を遅れの象徴として批判され、内製化とプロダクト志向を説かれ続けてきた。その説教の総本山であるシリコンバレーの最高評価額の企業たちが、2026年、揃って人数×期間で課金する常駐ビジネスを立ち上げた。新しい横文字を貼って。ただし、この皮肉は溜飲を下げるためのものではない。彼らですらそこに追い込まれた事情、つまり巨額のインフラ投資、95%問題、相互監視の競争を理解するための入口である。

二つ目の既視感のほうが、深刻だ。Nadellaが「AI主権」として売っている形、すなわち**ベンダーのインフラの上に、ベンダーの技術者が、顧客名義のシステムを個別に作る**という形は、日本が40年間、国民的な規模で運用してきた受託開発そのものである。そして日本は、この実験の結果を知っている。

結果はこうだった。**成果物の名義を持つことは、学習ループを持つことを意味しなかった**。システムの登記上の持ち主は顧客企業でも、仕様の理解、直す力、運用の勘所は、作った側であるSierに溜まった。顧客に残ったのは何か。自分のものなのに自分では触れないシステム。自社の業務を自社で説明できない情報システム部門。仕様書がベンダーの中にしか存在しない状態。その総決算としての「2025年の崖」だった。

同じ構造の40年

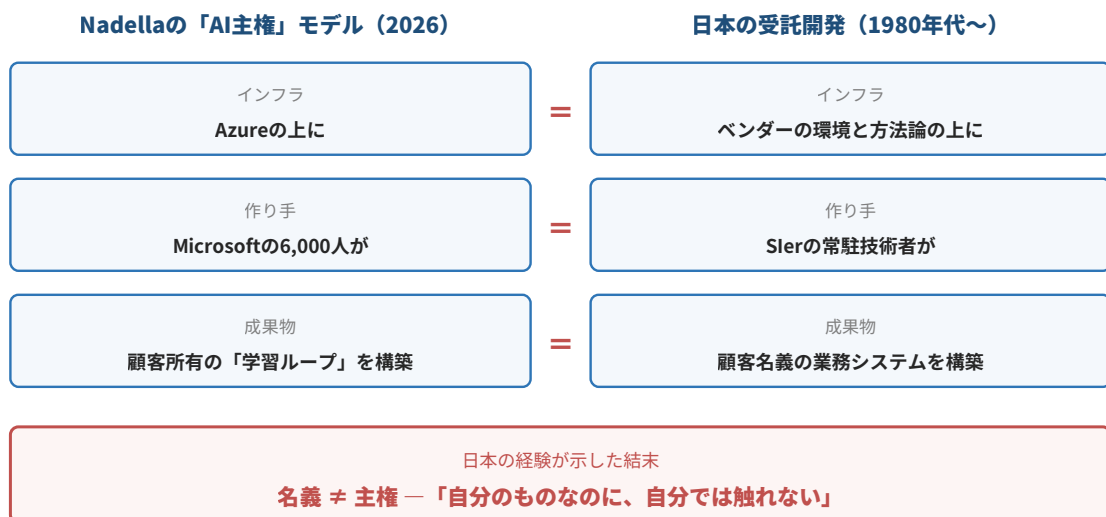


図7 Nadellaの解決策と日本の受託開発の構造比較（筆者作成）

この40年が教えてくれることは、一行にまとめられる。**名義と主権は別物であり、主権は登記ではなく、理解して直せる力に宿る**。学習ループを顧客が「所有」と言っても、そのループを組み立てるのがベ

ンダーの6,000人である限り、ループを回す力はどちら側に育つのか。日本の経験が示す答えは、「作った側」である。

つまり日本の読者は、Nadellaの解決策に対して、世界のどの読者も持っていないものを持っている。40年分の利用者レビューだ。読者企業への問いは、こう言い換えられる。そのAIシステムは、**あなたのもの**ですか。それとも、**あなた名義**なだけですか。

第6章 AIシステムの本当の持ち主は誰か

前章までで、契約の形は決め手にならないことが分かった。受託でも本当の意味で所有できないなら、「SaaSだから所有できない」という思い込みも、同時に崩れる。では、本当の決め手は何か。ここが本稿の一番深い部分である。

6-1 学習ループは新しい概念ではない — 野中郁次郎の再来

実は「組織の学習ループ」は、日本の経営学が30年前に定式化した考え方である。個人の暗黙知が言葉になり、組織の形式知としてつながり、また個人の身につく。この螺旋を描いたのが、野中郁次郎のSECIモデル（『知識創造企業』1995）だ。Nadellaの言う学習ループは、構造としてはこの再発明である。新しいのは一点だけ。**言葉にした知識の受け皿が、文書やマニュアルではなく、そのまま動くもの、つまりプロンプトや評価基準やAIエージェントになったことだ。**

だが、この一点がすべてを変える。野中の時代、組織の学習は本質的に人の中にしか住めず、退職とともに歩いて会社を出て行った。「所有」のしようがなかった。AIが初めてもたらした変化は「賢い機械」ではない。**組織の判断が、保存も複製もできる資産になったことである。**学習ループが史上初めて所有できる財産になったからこそ、その取り合いを巡って兆ドル規模の競争が起きている。FDE軍拡競争も、Nadellaの文章も、この新しい財産の囲い込み合戦として、一つの絵に収まる。

6-2 所有の定義 — 理解・変更・検証を、誰の許可もなく自社で完結できること

では、その財産を「持っている」とはどういう状態か。筆者の答えはこうだ。システムの動きを変えたいとき、第一に、何を変えるべきか自社の人間が理解できる。第二に、今週中に変更できる。第三に、その変更が正しかったかを自社の基準で確かめられる。

この一周が、誰の許可も待たずに自社の中で完結して、初めてループは「回せている」と言える。どれか一つでもベンダーへの問い合わせと返事待ちになるなら、あなたはループの持ち主ではなく、利用者である。主権の実測値は、登記簿ではない。**変更にかかる日数と、誰の承認が要るか**である。

抽象的に聞こえるなら、Salesforceを使っている会社を思い浮かべてほしい。画面もデータベースもプログラムも、すべてベンダーのものだ。それでも、**どの情報を、いつ、どこに入れるのか。何をもって商談が一步進んだとみなすのか。**この運用のルールと判断の定義は、疑いなく利用企業のものである。学習ループの中身とは、これのことだ。ソフトウェアは器にすぎない。器は、痛みを伴っても、替えられる。中身、つまり自社にとって何が大事かの定義を、自社の言葉で握っている限りは。逆に、項目の設計を導入業者に丸投げし、数年後に「なぜこの項目があるのか」を社内の誰も説明できなくなったとき、所有は器ごと失われている。つまり、SaaSを使うことと学習ループを持つことは矛盾しない。矛盾するのはただ一つ、**意味の定義を他人に書かせること**である。

3つの条件のうち、最後まで譲れないのはどれか。理解する力は、採用と教育で育てられる。変更の作業は、極端に言えばAI自身が担い始めている。だが3つ目、自社にとって何が正しい出力かを確かめられる形で定義したもの、すなわち**評価基準（AI開発の現場では evals と呼ばれる）は、経営判断そのものを文書に落としたもの**であり、これだけは誰にも代筆させられない。逆に言えば、評価基準さえ自社が握っていれば、モデルもクラウドもFDEもSaaSも、すべて取り替えのきく労働力になる。学習ループの所有権は、突き詰めれば評価基準の所有に行き着く。これが本稿の中心の主張である。

この見方で冒頭の6,000人を見直すと、風景が変わるはずだ。Frontier Companyの専門家があなたの会社に来て、最初を書く文書が評価基準だとしたら。彼らはシステムの導入業者ではない。**あなたの経営判断の代筆者**である。

「学習ループの所有」の構造

一周が誰の許可も待たずに自社内で完結して、初めて「所有」と呼べる

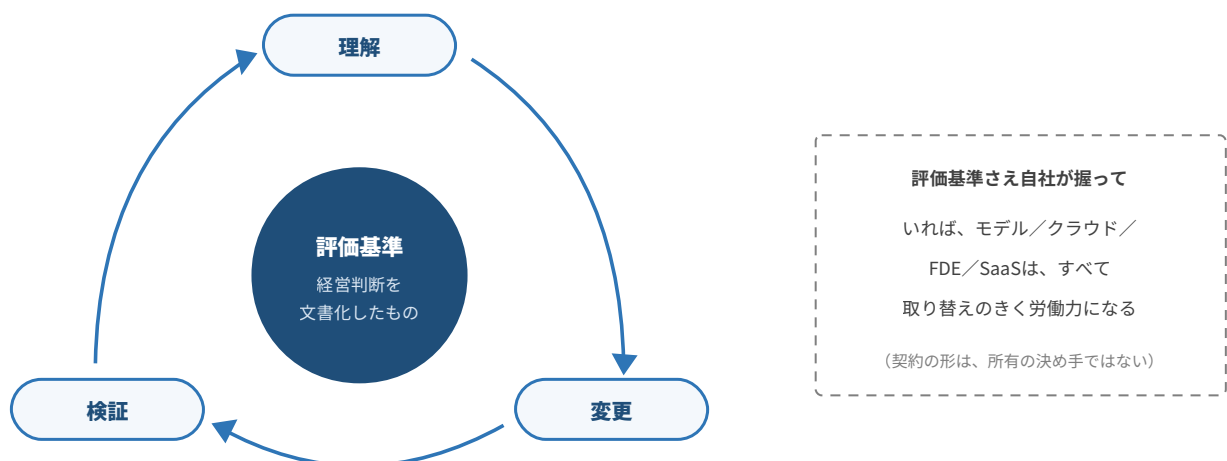


図8 理解・変更・検証の循環と、その中心にある評価基準（筆者作成）

6-3 全部を持つ必要はない — 仕分けの考え方

もっとも、Nadellaの文章にはもう一つ、静かな欠陥がある。会社の学習ループを、一枚岩のように語ることだ。実際の会社は無数のループの束であり、全部のループを持っている会社は存在しないし、目指すべきでもない。給与計算の学習ループを自前で持つ会社はない。喜んでベンダーの製品改善に相乗りし、その代わり、自社の強みと関係のない学習を手放している。まったく合理的である。

だから実務的な答えは、「持て／持たぬ」の二択ではなく、**仕分け**になる。平たく言えばこうだ。**何は社外で標準化されたものを使い、何は会社の存在意義に関わるから、その判断基準を社内から出さないか。**自社の強みが宿る判断はどれか。そこのループと評価基準は、契約が受託だろうがSaaSだろうが、理

解・変更・検証を自社の中で完結させる。ありふれた業務はどれか。そこは他社の製品化されたループに相乗りするのが正しく、自前で持つのはただのコストである。

危険なのは、学習ループを外に出すことではない。**どのループが自社の魂かの判定を、外に出すことだ。**そしてその判定役として6,000人の他社社員を招き入れる商品が、2026年夏、一斉に発売された。本稿が解体してきたものの正体は、これである。

結びにかえて — 当たり前への帰還

ここまで、25億ドルと6,000人から始めて、3週間の内戦、呼び名による企業価値の先取り、設備投資6日分という分母、公表されない成果保証、コンサルを雇うAI産業という自白、人月への回帰、相互監視の競争、主権と呼び替えられた受託、日本の40年、そして野中の螺旋まで降りてきた。すべてを検証し終えた場所に残っていたのは、新しい何かではない。**自分たちは何を理解し、何を変え、どんな価値を生んで儲けるのかを、自分たちで考える。**経営の、最も古い問いである。

この結論が平凡に聞こえるなら、それは普段この問いが実行されているからではない。毎週打ち上がる兆ドル級の花火の下で、真っ先に吹き飛ぶのがこの問いだからだ。試験導入の95%が失敗した理由も、突き詰めれば、この問いが吹き飛んだまま「とりあえずAI」が始まったからである。ビッグテックの動きは、見ていて面白い。だがそれは、自社で考えることの代わりにはならない。

なお、本稿の主張には答え合わせの期限がある。Frontier型FDEが本物かどうかは、今後2～3年で目に見える形で判明する。契約条件の漏れ伝わり、成果連動報酬が登場するか、FDEの人数が増えるか減るか、サービス売上と製品売上が分けて開示されるか。当社はこれらを追跡し、続報を出す予定である。

6,000人の専門家は、来る。だが、あなたの代わりに考えることだけは、できない。

出典・注記

本稿の事実関係は2026年7月14日時点の各社発表および報道に基づく。主要な出典は以下の通り。

- Satya Nadella "A frontier without an ecosystem is not stable" (X、2026年6月14日) および Wall Street Journal インタビュー (2026年6月21日)。VentureBeat、TechRadar、The Next Web、TheStreet 等の報道による。
- Microsoft Frontier Company 発表 (2026年7月2日) : Microsoft 公式ページおよび Judson Althoff のブログ。
- OpenAI Deployment Company (2026年5月) : Digital Applied、TechTimes 等の報道。
- AWS Forward Deployed Engineering 組織 (2026年6月30日)、Anthropic のサービス会社 (2026年5月)、Google Cloud・Salesforce の各施策: 各社発表および報道。
- MIT Project NADA 「生成AIの試験導入の95%が損益に表れる成果を出せていない」 (2025年)。
- 財務数値 (OpenAI の2026年損失予測140億ドル、Anthropic の年間経常収益の推移等) : Wall Street Journal のリーク報道、Forbes、SaaStr 等。いずれも当事者による監査済みの開示ではない点に留意されたい。
- 「設備投資6日分」の換算、評価倍率の水準感、FDE 真贋の判定基準、知識の溜まり先の3分類は筆者の分析・試算であり、本文中の図はいずれも筆者作成である。
- 成果保証に関する「公表なし」の記述は2026年7月14日時点の公開情報に基づく。以後、いずれかの社が成果連動条件を公表した場合、本稿の該当評価は修正される。

本稿は株式会社喋ラボのホワイトペーパーシリーズの一編である。前編「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) もあわせて参照されたい。