

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 ラベルの経済学 — なぜ「コンサル」と呼ばないのか

第3章 数字と動機の解体 — 法外なのか、破格に安いのか

第4章 Nadellaのロジック — 診断は借りる、処方箋は疑う

第5章 日本は実験済み — 40年分のレビューを持つ読者へ

第6章 では、「学習ループの所有」とは何か

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

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、エンタープライズAI業界の主導権を巡る公然の争いが始まった。Microsoft CEOのSatya Nadellaが「少数のモデルに産業の知性が吸収される未来に社会的許可は存在しない」と論じたエッセイを公開し（6月14日）、Wall Street JournalでOpenAIとAnthropicを名指して批判し（6月21日）、そしてMicrosoftは25億ドル・6,000人の専門家を企業の内部に送り込む「Microsoft Frontier Company」を発表した（7月2日）。OpenAI、Anthropic、AWS、Google、Salesforceも、この8週間前後に同種の「実装部隊」事業を相次いで発表している。

通説的な読み方はこうである——モデルはコモディティ化し、価値は実装へ移った。ゆえにモデル提供者とインフラ提供者が実装層へ垂直統合するのは必然である、と。この読みは間違っていないが、決定的な問いを素通りしている。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。なぜソフトウェアの帝国たちが、揃って人件費ビジネスに降りたのか。

本稿は3つの検証を通じて、別の読みを提示する。第一に、「FDE (Forward Deployed Engineer)」というラベルは、唯一の成功者Palantirが10年かけて獲得した評価倍率を実績ゼロで先取りする、評価額正当化の語彙である。第二に、本稿執筆時点で4社のいずれからも成果保証・成果連動報酬の開示は確認できず、売られているのは成果でも責任でもなく、人数×期間——すなわち人月である。第三に、この一見不合理な投資は、兆ドル級のインフラコミットメントを守るための破格に安い保険（Microsoftの場合、設備投資の約6日分）として読むと整合する。

本稿の後半では、Nadellaの「学習ループ」論そのものを解体する。診断（学習を手放した企業は空洞化する）は真剣に受け取る価値があるが、処方箋の正体は、受託開発を「AI主権」と改名して売る行為である。そして日本の読者は、このモデルの40年分のレビューを既に持っている——所有と主権は別物であり、「自分のものなのに自分では触れないシステム」がその帰結であることを。最終章では、「学習ループの所有」の実体が評価基準（evals）——経営判断のコード化——の帰属に還元されることを論じる。

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。巨大な発表の花火を一枚ずつ剥がし、その下に残る問いを読者に手渡すことが目的である。

あなたの会社が構築しようとしているAIシステムと、その中に注ぎ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。

序章 3週間の内戦

まず、日本ではほとんど連続した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）」と題したエッセイを公開した。閲覧数は6,000万を超えた。その中心にある一節はこうだ——「誰も望んでいないのは、あらゆるセクターのあらゆる企業が、目にするものすべてを食い尽くす少数のモデルに価値を明け渡す世界だ。すべての価値が少数のモデルにのみ蓄積されるなら、政治経済がそれを許容しない。産業全体を空洞化させるAIの未来に、社会的許可（societal permission）は存在しない」。

6月21日。 NadellaはWall Street Journalのインタビューで、この批判の宛先を明示した。OpenAIとAnthropicである。「全ホワイトカラーの仕事がなくなる、これは兵器にさえなり得る、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などということはいえない」。大規模な雇用喪失を予言しながら莫大なリソースと規制上の自由を要求する両社の開発モデルには、政治的に持続するための社会的許可が欠けている、と。

ここで思い出すべき事実がある。MicrosoftはOpenAIに130億ドル以上を出資してきた、当のOpenAIの最大級のパートナーである。自らが育てた相手を、IPO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。25億ドルの投資、6,000人の業界・エンジニアリング専門家。彼らは顧客企業の内部に「埋め込まれ」、AI導入を成果まで伴走するという。法人事業CEO（CEO of Microsoft's Commercial Business——消費者向けと対をなす、企業・公共機関向け営業部門全体の統括役職）のJudson Althoffは発表文の中で、Nadellaのエッセイの一節を引きながらこう宣言した——導入先企業の知性を食い尽くすAIの未来に、社会的許可は存在しない。我々は違う、と。

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）

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、偶然の産物ではない。兆ドル規模の評価額を賭けた、物語の主導権争いの開戦である。本稿はこの3週間を入口に、その背後で動いている構造を一枚ずつ剥がしていく。

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バリューチェーンの主要プレイヤーが、ほぼ同一の事業——自社の人員を顧客企業に埋め込み、AI導入を実装まで担う組織——を相次いで発表した。

1-1 各社の布陣

確認できる範囲で整理する（金額・時点はいずれも各社発表または報道ベース。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された、実装フィーを自ら課金する過半数保有子会社。評価額40億ドル。既存のパートナー網（Frontier Alliance）とは別のP&L
Anthropic	2026年5月	Blackstone、Hellman & Friedman、Goldman SachsとのAIサービス会社を設立。評価額15億ドル。明示的に「中堅企業（midsized businesses）」を対象とする
AWS	2026年6月30日	10億ドルを投じた専任Forward Deployed Engineering組織。5～6人のポッドを45日サイクルで顧客に送り込み、「agentic-first・契約終了後は顧客が自立する設計」を差別化として掲げる
Microsoft	2026年7月2日	Frontier Company。25億ドル、6,000人。Accenture、Capgemini、EY、KPMG、PwCとの共同展開。初期顧客としてLSEG、Unilever、Novo Nordisk等
Google Cloud	2026年5月	FDE部隊の採用と、パートナーエコシステムへの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

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——生成AIパイロットの95%は、P&Lに測定可能なインパクトを与えていない。導入は爆発し、成果は出ていない。LinkedInのレポートによればFDE系職種の需要は2023年から2025年で42倍に伸び、Omdiaはシステムインテグレーション市場を今年1兆ドル超が流れると予測する。

1-3 通説的な読み方と、素通りされている問い

この現象に対する通説的な読み方は、すでに定まりつつある。曰く——強力なモデルへのアクセスはコモディティ化した。価値の重心は「モデルを作ること」から「モデルを働かせること」へ移った。ゆえにモデル提供者とインフラ提供者が実装層へ垂直統合するのは必然である、と。

この読みは、間違っていない。だが、いくつかの決定的な問いを素通りしている。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。なぜソフトウェアの帝国たちが、揃って人件費ビジネスに降りたのか。そしてNadellaの美しいエッセイは、何を語り、何について沈黙しているのか。以下、順に検証する。

第2章 ラベルの経済学 — なぜ「コンサル」と呼ばないのか

各社の新組織がやることを素直に記述すれば、こうなる。専門人材を顧客企業に常駐させ、業務を分析し、システムを構築し、人数と期間に応じた対価を得る。この事業には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。

だが誰もその名を使わない。使われるのは「Forward Deployed Engineering (FDE)」——Palantirが生んだ用語だ。Microsoftに至っては、AlthoffがFDEという呼称すら「超える」と宣言してみせた。この命名への異様なこだわりは、文化的な見栄ではない。**評価倍率の問題**である。

2-1 「サービス」と「プロダクト」で10倍変わる企業価値

資本市場は、コンサルティング・SI企業をおおむね売上の2～3倍で評価する。Accentureはその代表例で、高収益・高ROEの優良企業でありながら、成長が人員数に比例する構造ゆえに、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。同じ1ドルの売上が、「サービス」と呼ばれるか「プロダクト」と呼ばれるかで、企業価値を10倍変える。1兆ドル評価でのIPOを準備するOpenAIにとって、あるいは株価に苦しむMicrosoftにとって、数千人の人的組織を「コンサル部門」と記載することは、評価額の数百億ドル単位の毀損を意味する。

評価倍率のアービトラージ

同じ1ドルの売上が、呼び名で企業価値を10倍変える

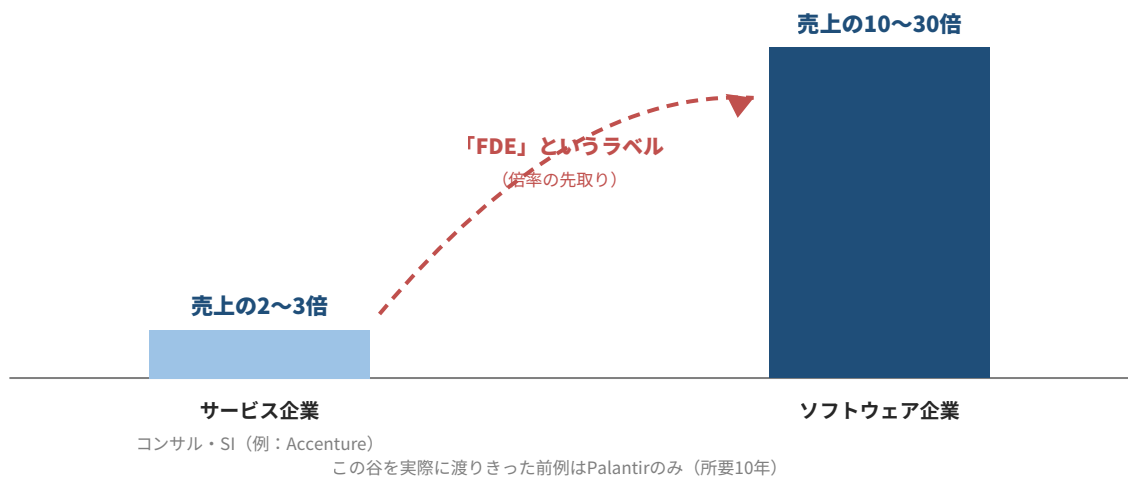


図2 サービス企業とソフトウェア企業の評価倍率格差（水準感は一般的な市場観測に基づく筆者整理）

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の歴史が効いてくる。Palantirは上場直前まで「ソフトウェア会社の皮を被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。顧客に埋め込んだエンジニアの学びを製品（Foundry）の汎用機能に焼き込み、次の顧客では人間の代わりにソフトウェアが働くこと——サービス売上比率の低下と製品粗利の実現——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獲得した。FDEという言葉は、労働集約ビジネスからソフトウェア経済への移行に成功した、ほぼ唯一の前例が獲得した称号なのだ。

つまり2026年に各社が「FDE」を名乗る行為は、**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する語彙の選択**である。私はこれを倍率アービトラージと呼びたい。

2-3 真贋の判定基準 — 学びは製品に結晶化しているか

ならば、真贋を判定する基準も明確になる。人数の削減やエンゲージメント期間の短縮は判定基準にならない——優秀なコンサルファームもテンプレート化で工数を圧縮するからだ。FDEをコンサルから分かつ基準はただ一つ。**現場での学びが製品アーティファクトとして蓄積し、次の案件では人間の代わりにソフトウェアが働くか**。外部から観測する代理指標は3つある。(1) サービス由来の機能が製品のリリースノートに現れるか、(2) 財務開示でサービス売上と製品売上が分離され、前者の比率が下がるか、(3) 採用構成がデリバリー人員からプロダクトエンジニアへ寄っていくか。Microsoft Frontierが「業界専門家6,000人」という布陣を掲げた時点で、3つ目の指標——採用構成——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 — 法外なのか、破格に安いのか

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人の専門家をフルコスト年40万ドル（給与＋諸経費）で抱えた場合の年間費用は約24億ドル。一方、Microsoftの直近四半期の設備投資は375億ドル、年率換算で約1,500億ドルである。つまりFrontier Companyの年間人件費は、**データセンター投資の約6日分**に相当する（この換算は筆者の試算である）。OpenAIも同様に、2030年までに約6,000億ドルと報じられるインフラコミットメントに対し、DeployCoは40億ドル評価——しかも外部投資家の資本で運営される。

25億ドルの分母

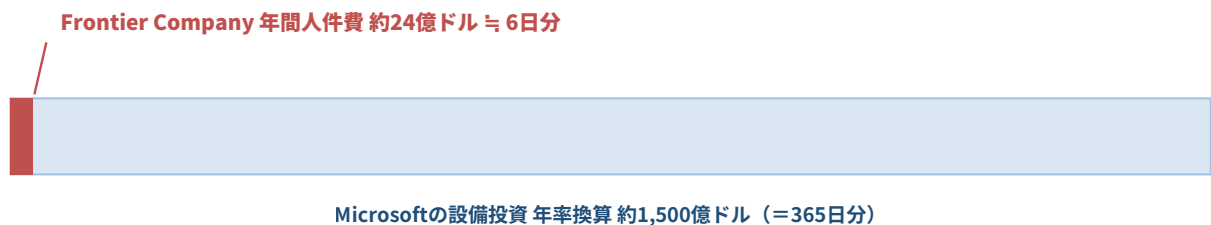


図3 Frontier Company人件費と設備投資の規模比較（筆者試算。人件費はフルコスト年40万ドル×6,000人で換算）

問いはここで反転する。「なぜ法外な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、なぜこれほど安く買えるのか**」である。彼らが解いている問題のサイズが、われわれの直感と2桁違うのだ。

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社のいずれからも、成果保証・成果連動報酬・返金条項の存在を示す開示は確認できない。**

Microsoft Frontierの公式ページの文言は「Outcome-driven by design（成果駆動の設計）」——成果を目指して設計する、であって、成果を保証する、ではない。第三者の分析は契約構造について「サービス階層か、サブスク補完か、成果連動かはまだ分からない」と明記し、CFO向けの助言記事は「KPI連動のマイルストーン型報酬は、今や要求してもおかしくない」と書く——つまり、要求しなければ付いてこないのがデフォルトだということだ。

成果保証というものは、保有し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が「95%が成果を出せていない」という数字である以上、「成果が出なければ報酬を頂きません」という一文はそれへの最強の回答になり、Microsoftのマーケティング機構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り、今後いずれかの社が成果連動条件を公表すれば、本稿のこの評価は修正される。

彼らが売っているのは、成果でも責任でもない。**時間**である。埋め込みFTE、すなわち人数×期間の課金。日本語には、この事業モデル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周知の通りである。にもかかわらず全員が一斉に降りた。動機は4層に分解できる。

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を先物で押さえた。トークン消費が伸びなければ座礁資産になる。95%のパイロットが死んでいる状態とは、ベンダーから見れば、解凍待ちの企業予算が凍っている状態だ。FDE人員はこの氷を溶かす顧客獲得コストであり、1人のFDEが年間数百万ドルのトークン消費を数年分解凍するなら、人件費40万ドルは営業係数として成立する。人月商売として見れば低マージンでも、トークン消費のポンプとして見れば高レバレッジ——P&L上の実態がサービス売上ではなく販管費だからこそ、人月嫌いの文化と矛盾しない。

第二に、IPOの時計。OpenAIは1兆ドル超の評価での上場を準備しており、S-1に載る成長率が減速する前に、企業セグメントの売上を「今すぐ・確実に」積む必要がある。実装サービスはそれができる唯一の手段だ。

第三に、陣地の先取り。モデルがコモディティ化するなら、希少資産は重みではなく、企業のワークフロー内部に確保したポジションである。エンタープライズのAI基盤選定は2026～28年に集中し、一度ワークフローが特定スタックの上に構築されれば切り替えコストは膨大になる。6,000人はデリバリー要員である以上に、占領部隊である。

第四に、内部を見る権利。エージェント製品の開発に必要なのは、承認フロー・例外処理・暗黙知という、外からは決して見えないデータだ。顧客データを学習に使わなくとも、現場で得られる一般化可能な学びは製品ロードマップに還流する。FDEは、企業の内側を合法的に観察する入場券でもある。

そして各社の発表が5月から7月の8週間に密集した理由は、需要の証明ではなく、**囚人のジレンマ**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に埋め込まれれば、陣地と観察権を丸ごと敵に渡す。軍拡競争は、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、立ち止まる価値がある。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ず（実行しない）、結果への責任を負わず（成果を保証しない）、知識とインテリジェン

スだけ売る。そして「AIは知的労働を代替する」——これが、フロンティアラボの1兆ドル評価を支えているナラティブそのものだ。

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物理が残り、責任を取る仕事には契約と法が残る。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ベンダー自身が、合計1万人規模のコンサル的人員を雇い入れた。それだけではない。MicrosoftはAccenture、Capgemini、EY、KPMG、PwCと組んで市場展開すると発表し、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破壊されるはずの層と、AIベンダーが手を組んだ層が、同一なのである**。

この逆流は、AGIナラティブに対する、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の未完成度の実測値だ。ラボの言葉ではなく行動が語っているのは、「AIはまだ、知識と文脈の獲得を自動化できておらず、柔軟な人間のワークフローには人間の翻訳者なしに入っていく」という現在地である。

3-5 対照実験としてのClaude Code

この構造仮説には、きれいな対照群が存在する。AnthropicのClaude Codeである。報道ベースでAIコーディング市場の約半分を獲得し、Anthropicの急成長（ARRは2025年1月の10億ドルから15ヶ月で300億ドルへ）の主要エンジンとされるこの製品は、**FDEを一人も使わずに浸透した**。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誤が判定できる——出力が検証可能な領域では、AIは自力で売れるのだ。

ここから一つの反証可能なテーゼが立つ。**ある業務領域でAIに本物のプロダクトマーケットフィットがあるなら、FDEは要らない。FDEの人数は、その領域におけるPMF欠如の実測値である**。Claude Codeが対照群、Frontier Companyの6,000人が実験群だ。数年後、Frontier型の領域で人数が減り、成果が数字付きで公表され、契約が成果連動へ移行していれば、AIは柔軟な業務にも到達したことになる。どれも起きなければ——それが答えである。

対照実験 — PMFがある領域と、ない領域



図4 対照群と実験群 — 数年後に答え合わせが可能な反証可能テーゼ（筆者作成）

第4章 Nadellaのロジック — 診断は借りる、処方箋は疑う

さて、序章の3週間に戻ろう。Frontier Companyの思想的土台であるNadellaのエッセイは、注意深く読む価値がある。

4-1 4段の三段論法

彼の論理は4段の三段論法として再構成できる。

第1段（企業論）：企業の本質は学習である。企業とは人的資本——社員の知識・判断・関係性・創意・パターン認識——の集積であり、「タスクや仕事は外部化できても、学習だけは外部化できない。企業の未来は、その学習を人とAIをまたいで複利で増やす能力にある」。

第2段（診断）：フロンティアモデルへの丸投げは、その学習を吸い取る。全員が同じ少数のモデルに業務知識を流し込めば、専門性はモデルに吸収されて万人に提供され、差別化はコモディティ化する。グローバル化が産業経済を空洞化させた過ちの再演になる。

第3段（処方箋）：自社が所有する学習ループを構築せよ。汎用モデルの上に、自社のワークフロー・ドメイン知識・評価基準をエンコードした独自システムを構築し、所有せよ。どのモデルを選ぶかより、**モデルを入れ替えても組織の知性が失われないことが**、AI主権の試金石である。

第4段（そしてMicrosoft）：それを提供できるのは我々だけである。ラボはモデルに知識が集まるほど儲かる——吸収する側のインセンティブを構造的に持つ。対してMicrosoftはモデルの勝敗に依存しないプラットフォーム事業者であり、顧客がどのモデルを選ぼうが、その上で学習ループを構築・運用してくれば儲かる。「あなたの知性を吸わない」という約束と商売が一致している唯一のプレイヤーだ、と。

Nadellaの三段論法と、2つのすり替え

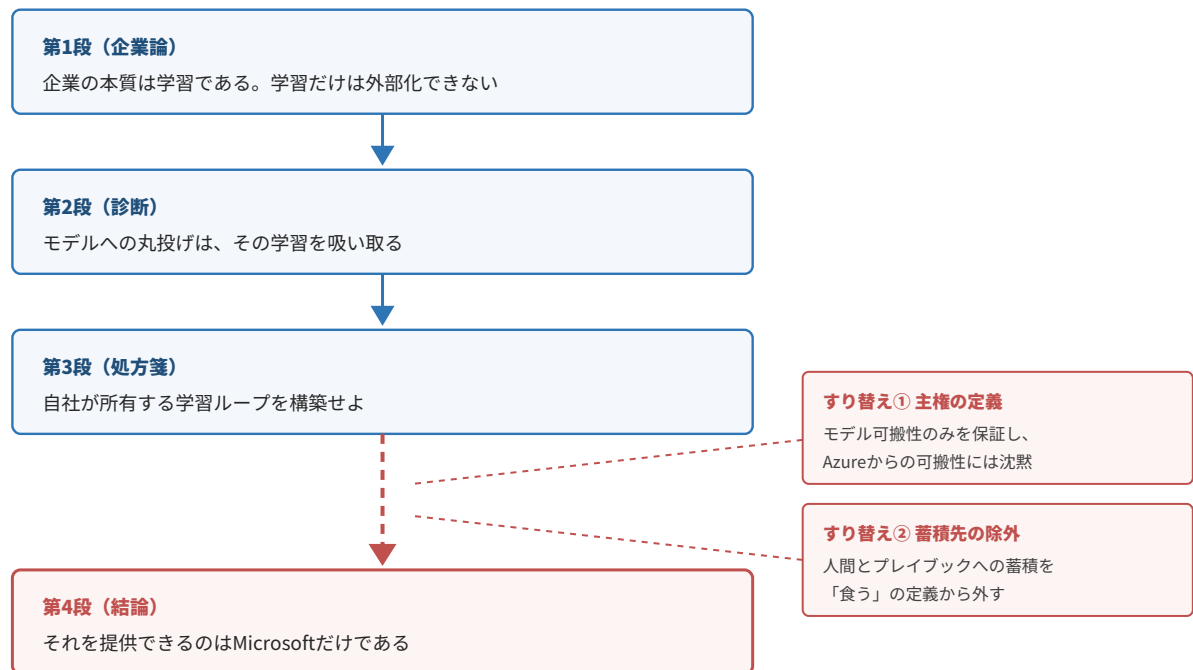


図5 4段の論理構造と、第3段→第4段の継ぎ目に埋め込まれたすり替え（筆者作成）

第1段と第2段——診断——は、真剣に受け取る価値がある。特に日本の読者は（次章で見る通り）この診断の正しさを、誰よりも高い授業料で学んでいる。問題は第3段と第4段のあいだに、2つの静かなすり替えが埋め込まれていることだ。

4-2 すり替えその1 — 主権の定義

彼の言う「AI主権」は「モデルからの可搬性」と定義されている。だが学習ループの実体——データ基盤、評価システム、オーケストレーション、エージェントの実行環境——はどこに構築されるのか。Azureの上である。このアーキテクチャは、モデル層のスイッチングコストをゼロに近づける代わりに、**プラットフォーム層のスイッチングコストを最大化する**。「モデルは替えられます」は本当だろう。

「Microsoftは替えられますか？」に、エッセイ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除外している。

4-3 すり替えその2 — 知性の蓄積先、そしてトリレンマ

顧客の現場で得られた学習の行き先は、3つしかない。

知性の蓄積先の三分類

顧客現場で得られた学びは、必ずこの3つのいずれかに溜まる

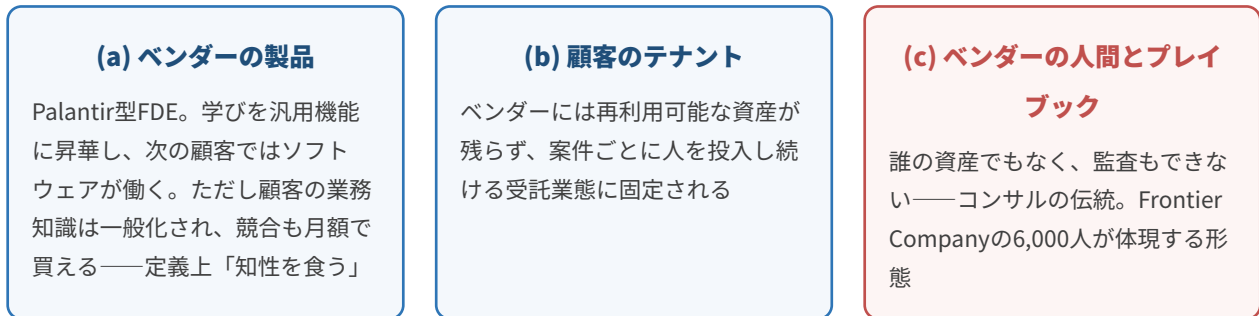


図6 知性の蓄積先の三分類（筆者作成）

Nadellaは(a)だけを「食う」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プレイブックに蓄積され、次の顧客——あなたの競合かもしれない——で再利用される。重みに入らなければ食われていない、というのは、蓄積先の階層を一つずらしただけである。

さらに言えば、この三択はトリレンマを構成する。Palantirの経済性（学びの製品化）とFrontierのTrust原則（顧客の知識に手を付けない）は、**同時には成立しない**。「知性を食いません」と誓った瞬間、FDEをコンサルから区別する唯一の機構を自ら封じたことになる。Microsoft Frontierは「FDEモデルの上に構築する」と自称するが、Trust原則を真に受けるなら、FDEの定義的な一点をやってはいけない——公式文書同士が衝突しているのだ。

Microsoftに残された整合的な道は一つで、おそらくそれが本当の設計図である。彼らが製品化するのは顧客のドメイン知識ではなく、その一段下——学習ループを構築するための共通部品（オーケストレーション、評価基盤、ガバナンスのパターン）だ。布（顧客の学習ループ）は顧客のもの、**織機（それを作る道具）はMicrosoftのもの**。6,000人が受託を重ねるたびに織機は改良され、Azureは太る。Nadellaの提案の正体は、こう要約できる。**受託開発を「主権」と改名して売る、である。**

第5章 日本は実験済み — 40年分のレビューを持つ読者へ

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」「Sler依存」を後進性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企業たちが、2026年、揃って人数×期間で課金する常駐人員ビジネスを立ち上げた。新しい横文字を貼って。——だがこの皮肉は、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構造（座礁リスクを抱えたインフラ、95%問題、囚人のジレンマ）を理解するための入口である。

二つ目の既視感は、もっと深刻だ。Nadellaが「AI主権」として売っているモデル——**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構築する**——は、日本が40年間、国民的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。

結果とは、こうだ。**成果物の所有権は、学習ループの所有を意味しなかった**。システムの登記上の持ち主は顧客企業でも、仕様の理解、改変の能力、運用の勘所は、作った側——Sler——に溜まった。顧客に残ったのは、自分のものなのに自分では触れないシステムであり、自社の業務を自社で説明できない情報システム部門であり、仕様書がベンダーの中にしか存在しない状態であり、その総決算としての「2025年の崖」だった。

この40年が示した教訓は一行に要約できる。**所有と主権は別物であり、主権は登記ではなく、理解と改変の能力に宿る**。学習ループを顧客が「所有」すると言っても、そのループを構築するのがベンダーの6,000人である限り、ループを回す能力はどちら側に育つか。日本の一次データが示す答えは、「作った側」である。

同じ構造の40年

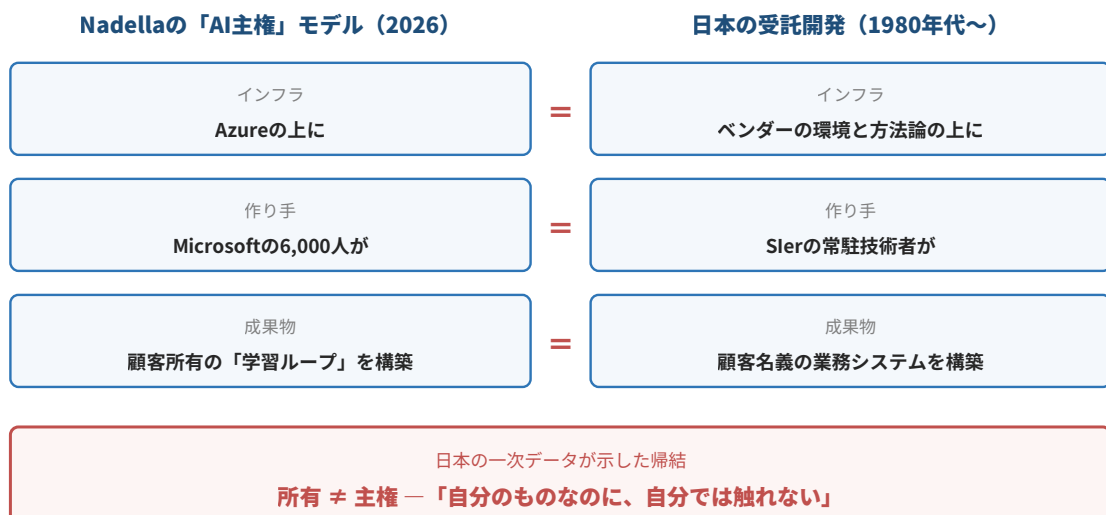


図7 Nadellaの処方箋と日本の受託開発の構造対比（筆者作成）

つまり日本の読者は、Nadellaの処方箋に対して、世界のどの読者も持っていないものを持っている。40年分のカスタマーレビューだ。読者企業への問いは、シンプルな形にできる——そのAIシステムは、**あなたのものでしょうか。それとも、あなた名義ですか。**

第6章 では、「学習ループの所有」とは何か

前章までで、納品形態は主権の変数ではないことが分かった。受託でも所有できないなら、SaaSなら所有できないという通念も同時に崩れる。では、本当の変数は何か。ここが本稿の最深部である。

6-1 学習ループは新概念ではない — 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年前に定式化した概念である。個人の暗黙知が表出化され、形式知として連結され、再び個人に内面化される螺旋——野中郁次郎のSECIモデル（『知識創造企業』1995）だ。Nadellaの「人的資本とトークン資本が複利で増幅し合う学習ループ」は、構造的にはSECIスパイラルの再発明であり、新しいのは一点だけである。**表出化の受け皿が、文書やマニュアルではなく、実行可能なアーティファクト——プロンプト、評価基準、エージェント——になったこと。**

だがこの一点が、すべてを変える。野中の時代、組織の学習ループ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のだ。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、バージョン管理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可能な財になったからこそ、その帰属を巡って兆ドル規模の争奪戦が起きている。FDE軍拡も、Nadellaのエッセイも、この新種の財産権を巡る囲い込み運動として統一的に説明できる。

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、その財を「所有している」とはどういう状態か。私の答えはこうだ。システムの挙動を変えたいとき——

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、**自社の基準で検証**できる。

この一周が、誰の許可も待たずに自社の内側で完結して、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チケット待ちになるなら、あなたはループの所有者ではなく、利用者である。主権の実測値は、登記簿ではなく、**変更のリードタイムと承認経路**だ。

抽象的に聞こえるなら、Salesforceを使っている企業を思い浮かべてほしい。画面もデータベースもコードも、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。何をもちて商談が一步進んだとみなすのか。**——この運用の規律と判断の定義は、疑いなくクライアント企業のものである。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ず、器は（痛みを伴っても）替えられる。中身——自社にとって何が重要かの定義——を自社の言葉で握っている限りは。逆に、項目の設計を導入ベンダーに丸投げし、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所有することは矛盾しない。矛盾するのは、**意味の定義を他人に書かせること**とだけである。

3つのうち、最も譲れないのはどれか。理解は採用と教育で育てられる。実装は、極論すればAI自身が担いつつある。だが3つ目——自社にとって何が正しい出力かを検証可能な形で定義したもの、すなわち**評価基準（evals）は、経営判断そのもののコード化**であり、これだけは誰にも代筆させられない。逆に言えば、evalsさえ自社が握っていれば、モデルもクラウドもFDEもSaaSも、すべては交換可能な労働力に格下げされる。学習ループの所有権は、突き詰めればevalsの所有に還元される——本稿の中心命題である。

「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

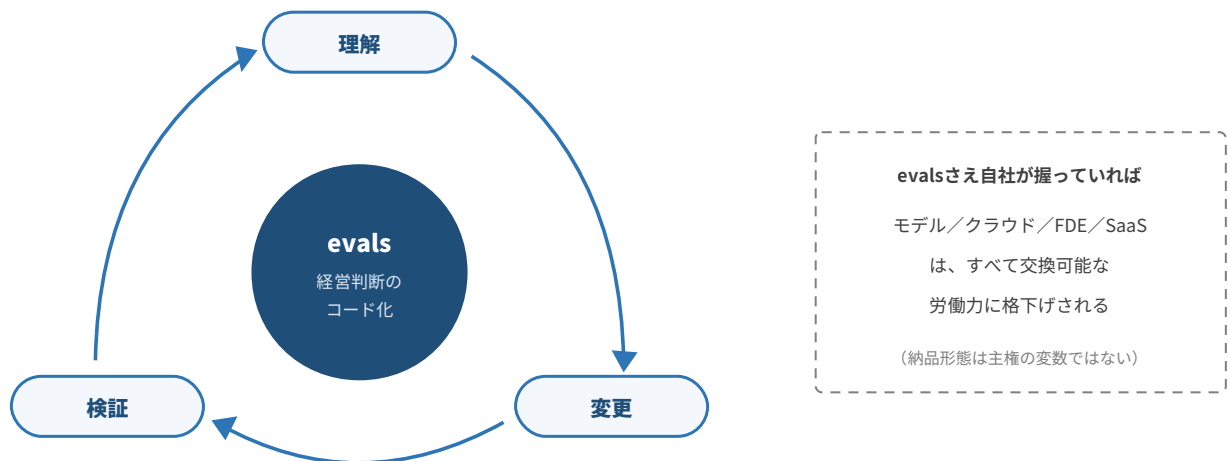


図8 理解・変更・検証の循環と、その中心にある評価基準（筆者作成）

この命題で冒頭の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——彼らはシステムインテグレーターではない。**あなたの経営判断の代筆者**である。

6-3 最後の脱構築 — 全部を所有する必要はない

もっとも、Nadellaのエッセイにはもう一つ、静かな欠陥がある。企業の学習ループを、一枚岩の単数形で語ることだ。実際の企業は無数のループの束であり、そして全ループを所有している企業は存在しないし、目指すべきでもない。給与計算の学習ループを内製している会社はない——喜んでベンダーの製品改善ループに相乗りし、その代わり、自社の差別化と無関係な学習を手放している。完全に合理的である。

だから実践的な答えは、「所有せよ／するな」の二値ではなく、**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。**自社の競争優位が宿る判断はどれか——そのループとevalsは、納品形態が受託だろうがSaaSだろうが、理解・変更・検証を自社の内側で完結させる。コモディティな業務はどれか——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、所有はただのコストである。

危険なのは、学習ループを外部化することではない。**どのループが自社の魂かの判定を、外部化することだ。**そしてその判定者として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、これが正体である。

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、評価倍率のアービトラージ、設備投資6日分という分母、開示されない成果保証、コンサルを雇うAI産業という自白、人月への回帰、囚人のジレンマ、主権と改名された受託、40年分の日本のレビュー、そして野中の螺旋まで降りてきた。すべてを剥がし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**——という、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。95%のパイロットが死んだ理由も、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。ビッグテックのダイナミズムは観戦するに値する。だがそれは、意思決定の代替物ではない。

なお本稿の主張には、答え合わせの期限がある。Frontier型FDEの真贋は、今後2～3年で観測可能な形で判明する——契約条件の漏出、成果連動報酬の登場の有無、FDE人数の増減、サービス売上と製品売上の分離開示。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パイロットの95%がP&Lに測定可能なインパクトなし」 (2025年)。
- 財務数値 (OpenAI の2026年損失予測140億ドル、Anthropic の ARR 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、知性の蓄積先の三分類は筆者の分析・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「開示なし」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。