

AIエージェント時代の 内製化戦略

AI全社推進における推進体制設計と
変革アプローチの実践知見

採用率88% / 全社スケール率7%——この乖離は技術の問題ではなく組織設計の問題だ。ボトムアップ型とトップダウン型の限界を踏まえた「ミドルアップ」起点設計、企業文化・成熟度に応じた6つの推進体制モデル、そして攻め（現場浸透）と守り（ガバナンス）の一体設計という3軸から、AI全社推進の実践知見を提示する。

エグゼクティブサマリー

本レポートは、AIエージェントの急速な進化を背景に、エンタープライズ企業が直面する「AI投資がスケールしない」という構造的課題を分析し、解決に向けた実践的な指針を提供するものである。McKinsey（2025年）の調査では、88%の組織が何らかのAI活用を開始しているにもかかわらず、全社スケールを達成できているのは7%に過ぎない^{※1}。MIT Project NANDA（2025年）によれば、約4.5～6兆円規模（300～400億ドル）の投資にもかかわらず、エンター

プライズAI施策の95%がROIをほぼ生み出せていないという^{※2}。この乖離は技術の問題ではなく、組織設計・変革アプローチの問題だ。本レポートでは、推進方向性（ボトムアップ型 vs トップダウン型）それぞれの限界を踏まえた「ミドルアップ」という変革起点設計、企業文化・成熟度に応じた6つの推進体制モデルの選択、そして攻め（現場浸透）と守り（ガバナンス）の一体設計という三つの解決軸を、複数の企業支援事例から得た実務知見と共に論じる。

1. 背景・課題

1.1 採用率88%・全社スケール率7% —— AIが「スケールしない」という現実

McKinseyが2025年に実施したグローバル調査では、全組織の88%が少なくとも一つの業務領域でAIを活用していると回答した。一方、全社スケールを達成できている組織は7%に過ぎず、3分の2近くは全社展開に着手すらできていない^{※1}。MIT NANDAの「State of AI in Business 2025」はより厳しい実態を示す。約4.5～

6兆円規模（300～400億ドル）の投資にもかかわらず、エンタープライズAI施策の95%がROIをほぼ生み出せていないという^{※2}。失敗の主因は、モデルの性能・規制・人材不足ではなく、AI施策が業務プロセスに深く組み込まれていないことだと分析されている。Pertama Partnersが複数調査を統合した分析でも、2023年にAI施策を積極展開していた企業の42%が2025年初頭までに取り組みを事実上中断したことが示されている^{※3}。

図1 AI採用率・全社スケール率・ROI未達率



1.2 内製化が繰り返し問われる理由

内製化はDX推進の文脈で繰り返し登場してきたテーマだ。多くの企業がベンダー依存からの脱却を掲げながらも、継続的に根付かせることができずにいる。「また内製化か」という組織内の疲労感が漂う一方で、AIエージェント時代を迎えた今、状況は質的に変わりつつある。

従来の開発プロセスが抱える根本問題は伝言ゲームの構造にある。ビジネス課題を理解する担当者がAI担当者に要件を伝え、さらにそれが開発チームに回る。この過程で本来の意図が劣化し、最適なソリューションが採用されないまま開発が進む。MIT NANDAが指摘する「業務プロセスへの統合失敗」は、この伝言ゲーム構造に起因することが多い。

1.3 AIエージェント時代がもたらす質的变化

AIを使えば非エンジニアでも短期間で実務水準のアプリケーションを構築できる時代が到来している。この技術的障壁の低下は、内製化の課題を「作れるかどうか」から「組織として使いこなせるかどうか」へと移行させた。

企業のAI推進担当者が直面する問いは、次のように変化している。

- AIエージェントを試作したが、組織として展開する方法がわからない
- 内製化人材を育成したが、組織文化として根付かせられない
- ボトムアップで進めているが、スケールしない
- 全社義務化したが、形式的な活用に終わっている

2. 現状分析

2.1 AIコーディングの民主化：「できない」から「やらない」へ

AIによるコーディング支援の質は、ここ1~2年で根本的に変わった。環境設定から実装まで、AIとの対話によって非エンジニアが自立的に開発を進められる環境が整いつつある。具体的には、複数PDFの読み取りとデータ集計、ウェブからの情報収集・整形、財務分析資料の生成といった業務が「専用アプリ不要・複雑なプロンプト設計なし」で実行可能になっている。

技術的障壁の低下が加速しているにもかかわらず多くの組織でAI活用が停滞しているとすれば、「できないこと」ではなく「やらない・やれない理由」が課題の

本質だ。ビジネス課題をAIを使ったアプリケーションに落とし込む構想力——これが現時点で最も希少で価値の高いスキルだ。

Key Insight： AI活用の停滞原因は技術力でも環境でもなく、「業務課題を問いとして設計できる人材の不足」にある。

2.2 内製化の着手を阻む3つの組織的障壁

内製化の着手が停滞する組織に共通する障壁は、大きく次の3点に整理できる。いずれも個人のスキル不足ではなく、組織設計・プロセス設計上の論点である。

図2 内製化の着手を阻む3つの組織的障壁

01 組織的リスク回避で着手できない

「セキュリティが未整備」「ガバナンスが未策定」
——整備完了を着手の前提条件に置いた瞬間、現場の改善は止まる。

対応方針

攻め（現場活用）と守り（ガバナンス）を
段階的・並行的に設計し、一体推進する

02 初期学習を支える環境の欠如

環境設定・エラーでつまずく初期障壁は、AI支援だけでは突破できない。即応できる人的サポートがなければPDCAが回り始めない。

対応方針

CoEや外部専門家が即応する対面支援を、
初期フェーズに集中配備する

03 E2Eの業務再設計能力の不足

「それらしいものは作れるが実運用に繋がられない」
——業務フロー全体を再設計する構想力は、コーディングスキルとは別の能力だ。

対応方針

技術習得と並行し、業務フロー全体の再設計レビューを組み込む

2.3 AI×人材：求められる能力の再定義

図3 AIエージェント時代に求められる4つの能力層

能力層	定義	対象
対話力	AIとの問答を通じて課題を深掘りし、最適解を引き出す力	全社員
企画力	AIと協働して業務・サービスの企画を推進する力	フロント人材を含む全員
実装力	AIを活用してアプリケーションを構築・改善する力	内製化推進層
企業カスタマイズ力	複数のAIツールを最適に組み合わせる設計力	推進リーダー層

AIエージェント時代に求められる人材能力は図3で示すとおり、4層で整理できる。

全員が「実装力」を持つ必要はない。ただし、対話力・企画力が一部の専門人材に集中すると、業務部門

との連携が機能しなくなる。内製化の最終的な成否を左右するのは、社内ネットワークを持ち、合意形成を図れる人材が変革の担い手になれるかどうかだ。

3. 提案・解決策

3.1 「ビジネス×技術」を一人で完結させる人材モデル

伝言ゲームを構造的に解消するには、ビジネス課題を深く理解した上で、自らAIを使って実装まで完結させる人材を変革の中心に据えることが有効だ。エンジニア不在でも、ビジネスに精通した人材がAIを使えば、初回デモを数日単位で構築できる開発サイクルが実現しつつある。

重要なのは、このモデルが「エンジニアを育てる」という話ではないという点だ。業務への深い理解と問い

の設計力がアウトプットの質を決定する今、ビジネスに精通した非エンジニアが最も効果的なAI活用者になれる時代が到来している。

3.2 推進方向性の選択：ボトムアップ型 vs トップダウン型

AI全社浸透の推進モデルとして、大きく二つの方向性がある。ボトムアップ型（A社事例）はCoEが高いリテラシーを持ち、草の根的に現場へ火をつけていくアプローチ、トップダウン型（B社事例）は経営トップが強力に旗振りし、全社義務化を進めるアプローチである。

図4 AI全社推進の主な方向性 — ボトムアップ vs トップダウン



ボトムアップ型は現場から自発的な活用が広がり着実な浸透を生むが、スピードとスケールには限界があり、全社展開には相応の時間を要する。一方トップダウン型は短時間で全社員がAIを使わざるを得ない環境を実現できるが、業務実態を無視した形式的な活用に終わるリスクがある。どちらか一方だけでは、AI全社推進の現実に対応しきれない。

3.3 ミドルアップ：変革起点の設計

ボトムアップが広がらず、トップダウンが形式化するとき、見直すべきは変革の主体だ。注目すべきはミドル層だ。

現場に最も近く業務の実態を知り尽くし、かつ社内ネットワークと調整能力を持つミドル層が変革の担い手となる「ミドルアップ」は、現場浸透力と組織展開力

を両立させる。ボトムアップの「地上の白兵戦」とトップダウンの「空中からの迎撃」を組み合わせる設計として、ミドル起点のアプローチを意図的に組み込むことが重要だ。

重要： AI内製化推進の人材選定において最優先すべきは技術スキルではなく、「この業務をAIで変えたい」という具体的な課題意識と意志を持つミドル層の発掘・育成にある。

3.4 推進体制の設計：5つの組織モデルと選択基準

AI全社推進の組織モデルには代表的な5つのパターンがある。各モデルはスピード・スケール・ガバナンス・コストといった観点ごとに特徴が異なる。

図5 5モデル × 推進フェーズ適合ヒートマップ

モデル	推進初期	スケール期	成熟期	主な特徴
① ビジネス部門主導	◎	△	×	現場起点で初期スピードに強み。重複投資やガバナンス弱化には留意が必要。
② 中央CoE	△	◎	○	専門性と標準の集約に強み。事業側の自走設計が無いとPoC止まりに留意。
③ ハブ&スポーク	△	◎	◎	現場適応と標準化を両立し複数BUへスケール。役割分担と人材二重化のコストに留意。
④ 内製開発組織	×	○	◎	共通基盤の整備で中長期の開発・運用速度に強み。先行投資と権限/データ統合に留意。
⑤ AI子会社	△	○	◎	意思決定・採用の高速化と外販検討が可能。CoE/ハブ&スポーク機能を内包する例も。二重ガバナンスに留意。

◎ 特に高い適合度 ○ 適合度あり △ 条件付きで適合 × 推奨されない

①ビジネス部門主導は初期フェーズで現場の熱量と小さな成功を積み上げやすい。②中央CoEはAI専門組織（例：AI推進室）がビジネス部門を直接支援する形で、専門性と標準（ガードレール）を集約し、全社へ横展開しやすい。③ハブ&スポークはBU内の専任者と中央AI専門組織の協業でプロジェクトを推進し、現場適応と標準化を両立しながら複数BUを並行的にスケールさせる。④内製開発組織は共通基盤を整備し、中長期に開発・運用を高速化する到達形の一つだ。⑤AI子会社は意思決定・採用の高速化や外販の検討余地を広げ、中央CoEやハブ&スポークの機能を併せ持つケースも多い。

重要なのは、推進フェーズ・企業文化・ビジネスモデルに応じて適切なモデルを選び、必要に応じて組み合わせることだ。その際、攻め（現場浸透）と守り（ガバナンス）を分断して設計しないことが前提となる。

3.5 攻守一体設計：管理された現場活用の推進

AI推進における守り（ガバナンス）を現場の実態を知らない組織や外部に丸投げすると、「的外れなルール」が設定され推進の足を引っ張るリスクが生じる。攻め（現場浸透）の計画を熟知した担当者がガバナン

スを設計することが、現場の推進力を損なわない唯一の方法だ。

具体的な設計要素は次の4つに整理できる。

- サンドボックス実行環境：AIの動作範囲を隔離し、情報の外部送信リスクを遮断する
- 承認・権限管理：利用権限と配布範囲を組織階層に応じて制御する
- 監査ログ：実行履歴・情報の入出力を完全記録しコンプライアンス対応を可能にする
- 段階的ルール緩和：初期は制限を厳しくし、活用実績に応じて権限を段階的に解放する

3.6 AIディシプリン：「やらないこと」を設計する

AI活用を定着させる組織原則として重要なのは、「コア業務に集中し、それ以外はAIに委ねる」という設計を明文化することだ。顧客価値創出・意思決定・創造的業務をコアと定義し、定型作業・情報整理・資料フォーマット調整などはAIで削ぎ落とす。この設計が徹底されると「AIを使わなければ業務が回らない」という状態が自然発生し、活用が定着する。評価基準をプロセスの丁寧さからアウトプットの質へシフトさせることも、AI活用の内発的動機を生む。

4. ケーススタディ

4.1 業界経験者による特化型AIアプリケーション開発

▶ 背景と取り組み

大手損害保険会社で長年のキャリアを積んだ執筆者が、エンジニア経験ゼロの状態でもAI活用を専門とする組織に参画。業界の固有課題である代理店コンプライアンス遵守支援に特化した対話型アプリケーションを、参画から約1年でゼロから開発・本番リリースした。

代理店担当者と生成AIが対話しながら募集品質・コンプライアンスのポイントを理解し、PDCAサイクルを

継続的に回せるよう設計されたこのアプリケーションは、テストに参加した代理店からも高評価を得ている。

▶ 示唆

MIT NANDAが成功要件として挙げる「深いプロセス統合」「業務成果に基づく評価」を、このケースは体現している。AI活用の質を決定するのは技術力ではなく、業務課題への深い理解と、どの課題をどう解決するかという問いの設計力だ。「非エンジニアがAI活用を先導できない」という固定観念そのものを見直す必要がある。

5. 今後の展望

5.1 AIエージェントが変える内製化の定義

「内製化」の定義は、「自社エンジニアがコードを書けるかどうか」から「ビジネスを理解した人材がAIと協働して課題を解決できるかどうか」へと移行しつつある。この転換は、内製化推進の対象者をIT・開発部門に限らず、業務部門・企画部門・現場マネージャー層にまで広げる。

5.2 推進体制の段階的進化

推進体制は一度設計したら固定するものではない。多くの組織で現実的な到達経路となるロードマップは図6の通り。

自社の成熟度とAI活用の深度に応じて体制モデルを継続的にアップグレードする設計を、推進当初から計画に組み込んでおくことが重要だ。

図6 推進体制の段階的進化ロードマップ

STEP 1

初期：ビジネス部門主導

現場の熱量を醸成し、現場起点でスピーディに小さな成功を積む

STEP 2

スケール：中央CoE／ハブ&スポーク

標準化・ガードレール・横展開を整備し、全社波及を加速

STEP 3

成熟：内製開発組織ほか

共通基盤の再利用と運用統制により中長期的に高速化。企業特性によりAI子会社などの到達形もありうる

5.3 競争優位を規定する3つの組織能力

推進方向性・体制モデル・攻守一体設計を踏まえ、中 力は、次の3点に集約される。
長期で競争優位を保ち続けるために備えるべき組織能

図7 競争優位を規定する3つの組織能力

01

言語化・問い設計力

AIへの指示の質がアウトプットの質を決定する。この能力は技術習得ではなく業務理解の深化によって磨かれる。

02

ユーザー部門の主体的巻き込み

業務を理解している人材が直接AIに指示を出せる組織設計が、最も高いパフォーマンスを生む。

03

攻守一体の推進設計力

現場浸透とガバナンスを有機的に連動させ、推進力を損なわない設計ができる組織が競争優位を持続させる。

6. まとめ

McKinseyが示す「採用率88%・全社スケール率7%」という乖離、MIT NANDAが報告する「AI施策の95%がROIゼロ」という現実、AI活用の課題が技術の問題ではなく組織設計の問題であることを示している。内製化が根付かない本質的な原因は、変革の着手を阻む組織慣性・初期学習を支える環境の欠如・業務をエンドトゥエンドで再設計する構想力の不在にある。

これらを変革するために有効なのは、現場影響力を持つミドル層を起点とする「ミドルアップ」アプローチ、自社の成熟度に応じた体制モデルの選択、そして

攻めと守りの一体設計という三つの軸だ。AI活用で先行する組織に共通するのは、まず現場が価値を実感できる環境を作り、そこから体制・ガバナンスを有機的に広げていくアプローチを取っている点だ。「全部整ってから動く」という発想は、先行者との差を複利的に広げるだけになる。

本レポートが、AIエージェント時代の内製化推進に直面する意思決定者にとって、実務的な推進にあたって有用な参照資料となれば幸いである。

【参照データ出典】

※1 McKinsey & Company 「The State of AI: How Organizations Are Rewiring to Capture Value」 (2025年3月) URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>

※2 MIT Project NANDA 「The GenAI Divide: State of AI in Business 2025」 (2025年7月) URL: https://nanda.media.mit.edu/ai_report_2025.pdf

※3 Pertama Partners 「Enterprise AI Abandonment in 2025: Why 42% Walked Away」 (2026年2月、Gartner調査等に基づく集計) URL: <https://www.pertamapartners.com/insights/enterprise-ai-abandonment-2025>

本レポートに登場する業界・組織・役職等の固有事例については一般化して記述しており、特定の個社・製品・個人を指すものではない。

執筆 執行役員 / CDXO 桑原 茂雄

発行 株式会社GenerativeX | <https://gen-x.co.jp>

© 2026 GenerativeX. All rights reserved. 本資料の無断転載・複製を禁じます。