IT コンサルタントの価値再定義に関する研究

― 情報非対称性と Service-Dominant Logic の観点からの歴史的アナロジー分析 ―

山下　雅

キーワード：情報の非対称性、Service-Dominant Logic、AI エージェント、IT コンサルティング、価値共創、歴史的アナロジー

１．はじめに

IT コンサルティング業は、顧客企業との間に存在する情報の非対称性を存立基盤として成立してきた専門サービス業である。ところが、急速に能力を高め、専門的判断の領域にまで踏み込みはじめた AI エージェントは、その基盤そのものを掘り崩しつつある。情報の非対称性が解体されたとき、それを存立基盤としてきた専門サービス業の価値はどこに求められるのか。本研究は、この一般的な問いに対し、IT コンサルティング業を対象として答えを与えることを目的とする。設定したリサーチクエスチョンは一つである。すなわち「AI エージェント時代において IT コンサルタントの価値はどのように再定義されるのか」。分析の枠組みには、情報経済学における情報非対称性理論（Akerlof, 1970）と、マーケティング理論における Service-Dominant Logic（Vargo & Lusch, 2004; 2008; 2016）を採用した。まず、IT コンサルティング業がクライアントとの「情報の非対称性」を存立基盤としてきたことを実証的に確認し、次いで、その基盤が AI エージェントによって解体されつつある過程を分析する。そのうえで、過去にデジタル化による情報非対称性の崩壊を経験した情報仲介業 ― 中古車市場（理論導入事例）、証券業界と不動産仲介業（中核事例）― の歴史的アナロジー分析を行い、業態変容の共通パターンを抽出した。得られた知見はこうである。情報非対称性の崩壊は、業界の終焉ではない。それは価値の本質を

「情報の保有から共創へ」転換する契機であり、脱仲介化のあとには価値共創型の再仲介化が生じる。この結果を S-D ロジックの観点から IT コンサルティング業に適用し、「情報の番人」から「経営文脈の共創者」への転換という価値再定義の方向性、それを支える 4 つのオペラント資源（経営文脈読解力・関係資本・共創ファシリテーション能力・AI 統合能力）、および 3 つの実装パターン（経営パートナー型・変革コーチ型・エコシステム・コーディネーター型）を提示する。

２．問題意識

2-1. 研究の背景

2-1-1. AI エージェント時代の到来

2022 年 11 月、OpenAI が ChatGPT を公開した。そこから約 4 年、生成 AI（ユーザーが入力するプロンプトに応じて文章・コード等を生成する会話式人工知能）の社会実装は、多くの実務者の予想を超える速度で進行した。2025 年には Anthropic の Claude Code、OpenAI の Operator や ChatGPT Agent といった汎用 AI エージェントが次々と本格的に商用化されている。AI エージェントとは、Gartner の定義によれば「デジタルないし現実の環境で状況を知覚し、意思決定し、アクションを起こし、目的を達成する自律的または半自律的ソフトウェア」である（Gartner, 2025d）。従来の生成 AI がプロンプトを受けて応答を返す受動的な存在であったのに対し、AI エージェントは目的を与えられたあと、自律的に計画し、実行し、修正する。この差は小さくない。Gartner は、2028 年までに日常業務における意思決定の少なくとも 15% がエージェント型 AI により自律的に実行されると予測している（Gartner, 2025a）。

大規模言語モデル（LLM）のベンチマーク性能も急速に向上した。多分野知識・推論を測る MMLU では、人間の専門家水準とされる 90% 近傍を主要モデルが超え、コード生成能力を測る HumanEval に至っては上位モデルが軒並み 95% を上回り、もはやモデル間の優劣を判別できない飽和状態にある。この技術の進化は、情報・知識を商品とするあらゆる知識集約産業に対して、構造的な影響を与えつつある。

2-1-2. IT コンサルティング業界の急成長と構造的危機

一方で、国内の IT コンサルティング業界は急成長の途上にある。国内コンサルティング市場は 2024 年度に 2 兆 3,422 億円（前年比 +17%）へ到達し、総合系ファー

ム（Big4[1]・アクセンチュア等）が市場の 63.7% を占める寡占化された状況下で、業界全体としては年率 13% を超える成長を続けてきた（詳細は 4-1 で扱う）。

ところが、この急成長の足元では、業界の存在価値そのものを揺るがす構造的な危機が同時に進行している。Brynjolfsson, Li, & Raymond (2025) の研究[2]は、生成 AI の補助による生産性向上が経験の浅い低スキル者では +30% に達する一方、最も熟練した高スキル者では小幅にとどまるという、非対称な効果を実証した。これは「コード化された知識の非対称性が AI によって解体される」メカニズムの直接的な実証であり、本研究の問題意識を裏付ける核となる知見である。加えて、McKinsey の社内生成 AI ツール「Lilli」は、ジュニアアナリストが担ってきた資料作成・情報整理業務の一部を代替できる水準に達したと報じられており（Bloomberg, 2025）、アクセンチュアは生成 AI 分野への 30 億ドルの投資を公表している（Accenture, 2023）。デロイト（2030 年度までに 30 億ドル超）、KPMG（5 年間で 20 億ドル）、PwC（3 年間で 10 億ドル）、EY（14 億ドル）を合わせれば、大手ファームが公表している AI 投資額の合計は 100 億ドルを超える。自らの存在価値を崩しかねないツールに、業界自身が巨額を投じている。この自己破壊的な矛盾が、いま顕在化しつつある。

2-1-3. 中小企業 DX の構造的格差と AI 直接活用の急増

需要側に目を移すと、様相はさらに込み入っている。中小企業のデジタルトランスフォーメーション（DX）への取組は、依然として遅れているのである。IPA「DX 白書 2023」によれば、従業員 100 人以下の企業では DX に取り組む企業が約 4 割にとどまる。IPA「DX 動向 2024」では、DX 推進人材が「大幅に不足している」と回答した企業が 62.1% と初めて過半数を超えた。中小企業の経営者を対象とした調査では、社内に IT 人材がいない企業が約 7 割に達する。

この構造的格差を象徴するのが、中小企業庁「中小企業の IT ツール等導入プロセスにおけるナッジ活用の可能性に関する調査」（2020 年 3 月）が示す「IT に関する相談相手」のデータである。相談相手の 1 位は経営者仲間（27.1%）、2 位が公的な支

---

[1]Big4 とは、Deloitte、PwC、EY、KPMG の 4 大会計・コンサルティングファームの総称である。

[2] NBER（National Bureau of Economic Research／全米経済研究所）は 1920 年設立の米国の民間非営利・無党派の経済研究機関であり、そのワーキングペーパー・シリーズを「査読前の新研究を議論とコメントのために配布するもの」と位置づけている。本研究が参照する Brynjolfsson, Li, & Raymond の研究は、同シリーズ（No. 31161, 2023）として公表されたのち、Quarterly Journal of Economics 誌に査読を経て掲載された（2025）。本稿の数値は掲載版に拠る。

援機関（18.2%）、3 位が IT ベンダー（17.2%）であり、IT 専門家（個人）への相談はわずか 11.9% にすぎない（中小企業庁, 2020a; 2020b）。

つまり中小企業の経営者は、「専門知識を持たない者同士」で IT に関する意思決定を行っている。専門家と経営者のあいだの情報非対称性が極端に大きいことを、この数字は逆向きに証明している。

そして現在、企業による生成 AI の直接活用が急増している。野村総合研究所「ユーザー企業の IT 活用実態調査（2025 年）」（売上高上位約 3,000 社から抽出した国内企業の CIO 等が対象、有効回答 517 社、2025 年 11 月 25 日発行）によれば、生成 AI を「導入済み」とする企業は 2023 年度の 33.8% から 2025 年度には 57.7% へと、わずか 2 年で 23.9 ポイント上昇した。中小企業についても、クラウド会計データを用いた経済産業研究所（RIETI）の分析が、2023 年初頭を起点とする生成 AI 導入の急速な広がりを確認している（小西・久保, 2025）。経営者は「経営者仲間」だけでなく「AI」に直接相談する時代へ、すでに足を踏み入れつつある。

2-2. 問題意識の中核と独自性

2-2-1. 中心的問いと中心命題

以上の背景から本研究の中心的な問いは次のように定まる。IT コンサルタントの存在価値は、顧客（特に中小企業）との間に存在する「情報の非対称性」にある。AI エージェントによってこの情報非対称性が解体されつつある今、IT コンサルタントの価値はどのように再定義されるのか、という問いである。

これに対する本研究の中心命題は、以下のとおりである。

> **情報非対称性こそが現在の IT コンサルタントの存在価値の中核であり、AI エージェントによってそれが解体されつつある今、IT コンサルタントは Service-Dominant Logic の観点から価値の再定義を行う必要がある。**

2-2-2. 問題意識の独自性

本研究の問題意識は、次の 3 点において独自性を持つ。ひとつは、IT コンサルティング業界を従来の経営戦略論・競争優位論ではなく、Akerlof（1970）や Rothschild & Stiglitz（1976）以来の情報非対称性理論という情報経済学の枠組みで捉え直す点である。もうひとつは、過去にデジタル化による情報非対称性の崩壊を経験した業種（中古車市場・証券業界・不動産仲介業）の業態変容を、IT コンサルティング業界の未来像を投影する歴史的アナロジーとして用いる点である。加えて、

Vargo & Lusch（2004 以降）の S-D ロジックを業界の構造的変容に適用した実証的研究は限定的であり、特に 2016 年に追加された Axiom5「制度的取り決め（institutional arrangements）」の概念を、IT 業界の SIer 多重下請構造の分析に応用する点も、本研究の理論的な独自性に数えられる。

2-3. 研究目的とリサーチクエスチョン

本研究の目的は、（1）IT コンサルタントの存在価値を情報非対称性の理論枠組みから実証的に解明すること（2）AI エージェントによる情報非対称性の崩壊が業界に与える構造的影響を分析すること（3）歴史的アナロジーと S-D ロジックの観点から IT コンサルタントが取るべき価値再定義の方向性を提示すること、の 3 点である。

これらを貫くリサーチクエスチョン（RQ）は、ただ一つに絞られる。

> **RQ：AI エージェント時代において、IT コンサルタントの価値はどのように再定義されるのか。**

この単一の問いを、本論文は 6 段階の論証ステップに分解して追う。表 1 は、そのステップと対応章を示したものである。読者は、各章がこの一本の問いのどの部分を引き受けているのかを、この表で確認しながら読み進めることができる。

表 1：本研究の論証ステップと対応章

ステップ	論証上の役割	対応章
① 理論的確認	情報非対称性と S-D ロジックの分析枠組みを構築する	3 章
② 依存構造の解明	IT コンサルタントの価値がどこまで情報非対称性に依存しているかを問う	4 章
③ 崩壊予兆の分析	AI エージェントによる解体が業界に何をもたらすかを問う	5 章
④ 歴史的先例の抽出	同じ崩壊を経た情報仲介業がいかに価値を再定義したかを問う	6 章
⑤ 理論的再定義	S-D ロジックの観点から価値再定義の論理を構成する	7 章
⑥ 実践的提言	新しい職業的アイデンティティと実装パターンを提示する	8 章

2-4. 研究の方法と分析枠組み

2-4-1. 研究方法

本研究は、次の 4 つの方法を組み合わせて構成する。まず文献研究として、情報経済学（Akerlof, Spence, Stiglitz）と S-D ロジック（Vargo & Lusch）の理論文献を整理する。これと並行して、政府統計（公正取引委員会、経済産業省、中小企業庁等）および業界レポート（IDC Japan、Gartner 等）の定量データの分析を通じて、業界統計分析を行う。さらに歴史的事例研究として、中古車市場・証券業界・不動産仲介業の 3 事例について、文献・業界統計・公開資料に基づく事例分析を実施する。最後に理論的な研究として、S-D ロジックの主要概念（オペランド資源とオペラント資源、価値共創、文脈価値、制度的取り決め）を IT コンサルティング業に適用して構成する。

2-4-2. 分析枠組み

表 1 に示した 6 段階の論証構造は、大きく 3 つのブロックに束ねられる。ステップ①～③が「情報非対称性への依存とその崩壊」を論証し、ステップ④が「崩壊後の価値再定義の歴史的先例」を提供し、ステップ⑤⑥が「IT コンサルティング業への適用」を担う。前半で問題の所在を確定し、中盤で歴史に答えを探し、後半で自らの業界へ持ち帰る、という順序である。

2-5. 本研究の特色と限界

2-5-1. 本研究の特色

本研究の特色は次の 5 点に整理できる。情報経済学と S-D ロジックを IT コンサルティング業界に統合適用する理論的枠組みの独自性。3 事例の比較分析により業態変容の共通パターンを抽出する、歴史的アナロジー研究としての設計。S-D ロジック Axiom 5（制度的取り決め）を SIer 多重下請構造の分析に応用する理論的試み。発表者の物流・SCM・経営管理に関わる 31 年の実務経験を、学術的な分析枠組みで体系化する点。そして、中小企業庁調査「IT に関する相談相手 1 位が経営者仲間（27.1%）」および公正取引委員会「最終下請事業者の 33.5% が中抜きを経験」という、論証を支える一次データを中核に据える点である。

2-5-2. 研究の限界

あらかじめ 5 つの限界を明示しておく。理論面では S-D ロジックそのものを批判

的検討の対象とせず分析枠組みとして採用する点、情報経済学と S-D ロジックの統合についても、両理論の相互の整合性の確認は対象外とする点、方法論面では文献分析・業界統計分析を中心とし大規模な定量的実証を行わない点、対象範囲の面では日本市場に限定し海外比較を行わない点、そして時点の面では本研究の予測・提言が本質的に時点依存的である点（本論文の分析時点は 2026 年 7 月）である。各限界の詳細は終章 9-4 で改めて述べる。なお、本研究が提示する価値再定義の論理は、戦略コンサルティング・SIer・PMO 等、情報提供サービスを主体とする他業種にも応用可能と考えられるが、その検証は今後の課題とする。

2-6. 本論文の構成

本論文は、1. はじめに および 9-6. 終わりに を含む全 9 章で構成される。各章の役割は表 1 に示したとおりだが、読み進めるうえでの見取り図として、3 つのまとまりを意識しておくと理解しやすい。第 3 章から第 5 章までが「問題の確定」である。理論的枠組みを整え、現状の依存構造を実証し、その崩壊予兆を分析する。続く第 6 章が本論文の転回点にあたり、3 事例の歴史的アナロジーから業態変容の共通パターンを抽出する。そして第 7 章・第 8 章が「自らの業界への持ち帰り」であり、理論的再定義と実践的提言を担う。第 9 章では本研究の知見・貢献・限界を総括する。

３．理論的枠組み

本章が引き受けるのは、RQ に答えるための道具を揃える作業である。「価値の再定義」を論じるには、まず「いま何が価値になっているのか」を説明できる理論と、「価値とは何か」を捉え直す理論の二つが要る。前者に情報経済学の情報非対称性理論を、後者に Service-Dominant Logic を充てる。以下、両者を順に整理し、最後に両理論を接続して本研究の分析枠組みを構築する。

3-1. 情報非対称性の経済学的定義

3-1-1. Akerlof のレモン市場モデルと逆選択

市場において売り手と買い手の保有する情報量に差がある状態を、情報の非対称性（information asymmetry）と呼ぶ。この概念を経済学の中心的課題として定式化したのが、Akerlof（1970）の「レモン市場」論文である。Akerlof は中古車市場を題

材に、次のようなモデルを提示した。市場には良質な車（peach）と欠陥車（lemon）が混在するが、売り手は商品となる自車の品質を知っている一方、買い手はそれを知らない。買い手は平均的な品質しか想定できないため、品質の良い車と悪い車の平均的な価格しか提示できない。その結果、売り手は粗悪品を安価に売り始め、市場には品質の悪い車のみが残る。Akerlof はこれをグレシャムの法則になぞらえ、「悪い車が良い車を駆逐する（the bad cars tend to drive out the good）」と表現した（Akerlof, 1970, p.490）。このように、情報劣位者が不利な取引対象を選択してしまう現象を、逆選択（adverse selection）と呼ぶ。

3-1-2. シグナリングとスクリーニング

もっとも、市場参加者は情報非対称性を前にして無策でいるわけではない。それを克服する戦略を、彼らは発達させてきた。Spence（1973）は、情報優位者が自らの品質を示すために高コストな行動をとる戦略を、シグナリング（signaling）として理論化した。学歴への投資、長期の製品保証、ブランド広告などがその例であり、「コストが品質と相関する」ことが成立条件となる。他方、Stiglitz（1975）は、情報劣位者が情報を引き出す仕組みを設計する戦略を、スクリーニング（screening）として理論化した。教育を対象としたこの議論は、Rothschild & Stiglitz（1976）によって保険市場へ拡張される。保険会社が免責額の異なる複数プランを提示し、被保険者による自らの選択によってリスクのタイプを識別する仕組みが、その典型例である。また、契約締結後に情報優位者の観察不能な行動が変化する問題はモラルハザード（moral hazard）と呼ばれ、取引コスト経済学（Williamson, 1975; 1985）へと繋がる論点となる。

2001 年のノーベル経済学賞は、Akerlof、Spence、Stiglitz の 3 名に「非対称情報の市場分析（for their analyses of markets with asymmetric information）」に対して授与された。王立スウェーデン科学アカデミーは、市場参加者の情報量の差異がいかに市場機能を左右するかを理論化した功績を、受賞理由として挙げている（The Royal Swedish Academy of Sciences, 2001）。Stiglitz（2002）自身も、受賞記念講演において、情報の不完全性と非対称性を前提とする分析が経済学のパラダイムそのものを転換させたと総括している。情報非対称性理論は、現代経済学において確立された理論的基盤であるといえる。なお、本研究は「情報の非対称性」に焦点を当てるものであり、市場参加者全員が情報を欠く「情報の不完全性（imperfect information）」とは区別している。

3-2. 仲介業の経済的機能としての情報非対称性の活用

3-2-1. 仲介業のレント源泉

情報非対称性が大きい市場では、信頼できる仲介者（intermediary）が取引を成立させる役割を果たす。その経済的機能は、（1）情報収集の集約化（規模の経済）、（2）シグナリングの代行（仲介者ブランドによる品質保証）、（3）スクリーニングの代行（査定・審査機能）、（4）トラブル時のリスク移転（保証・補償）に整理できる。ここで注目すべきは、仲介手数料率が情報非対称性の大きさに比例する傾向を持つことである。情報非対称性の大きい中古車市場では仲介マージンが大きく、価格透明性の高い新車市場ではそれが小さい。インターネット普及以前、仲介者は情報の「ボトルネック」として高い経済的レント（超過利潤）を獲得していた。

3-2-2. デジタル化による脱仲介化と再仲介化

1990 年代後半以降のインターネット普及は、情報の収集・配信コストを劇的に低下させ、仲介業のレントを圧縮した。Benjamin & Wigand（1995）は、電子市場の発達により流通経路から仲介者が排除される現象を、脱仲介化（disintermediation）として論じている。旅行代理店や証券ブローカーは、この脱仲介化の危機に直面した代表的業種である。

ただし、歴史が示すのは仲介者の単純な消滅ではない。生き残った仲介者は「情報の伝達」から「価値の共創」へと役割を再定義することで、新たな存在価値を創出した。再仲介化（reintermediation）と呼びうる現象である。情報非対称性の崩壊後、仲介業者はいかに新しい価値を提供したのか。この問いこそが本研究の核心にあり、6 章の歴史的アナロジー分析がこれに答える。

3-3. Service-Dominant Logic の理論体系

3-3-1. G-D ロジックから S-D ロジックへの転換

Service-Dominant Logic（S-D ロジック）は、Vargo & Lusch（2004）によって提唱されたマーケティング理論のパラダイムである。彼らは、アダム・スミス以来の伝統的な経済観を Goods-Dominant Logic（G-D ロジック）と呼ぶ。G-D ロジックでは、価値はモノ（goods）に埋め込まれ、市場での交換時点で確定する交換価値（value-in-exchange）として捉えられ、価値の決定者は生産者である。これに対し S-D ロジックは、すべての経済活動を本質的に「サービスとサービスの交換（service-for-service exchange）」と捉え、モノは「サービス提供の媒体」にすぎないとする。価

値はサービスの利用文脈において受益者によって決定されるのであり、提供者にできるのは価値提案（value proposition）のみである。

表 2：G-D ロジックと S-D ロジックの対比

観点	G-D ロジック	S-D ロジック
価値の源泉	モノに埋め込まれている	利用文脈で創出される
価値の決定者	生産者	受益者（共創）
顧客の役割	受動的な消費者	能動的な共創者
提供物	モノ（goods）	サービス（service）
競争優位	規模の経済・生産効率	知識活用能力・関係資本・適応能力

（出所）Vargo & Lusch（2004；2008；2016）より筆者作成

3-3-2. オペランド資源とオペラント資源

S-D ロジックの中核概念が、オペランド資源（operand resources）とオペラント資源（operant resources）の区別である（Constantin & Lusch, 1994）。オペランド資源とは、効果を生むために作用が加えられる側の資源であり、オペラント資源とは、オペランド資源および他のオペラント資源に作用を及ぼす側の資源である。ここで重要なのは、両者の境界が資源そのものの性質ではなく、価値創出の行為において当該資源が果たす役割によって定まる、という点である。オペランド資源は典型的には有形・静的・有限、オペラント資源は典型的には無形・動的・無限という特徴を伴うが、これは定義ではなく随伴的な傾向にすぎない。Vargo & Lusch（2004）が Zimmermann（1951）を引いて述べるように、資源はあらかじめ「ある」のではなく、人間の意味づけを経て資源に「なる」。Lusch & Vargo（2014）はこれを資源性（resourceness）と呼び、資源性は文脈と統合のされ方によって事後的に付与されると論じている。

この区別は、「知識」の扱いにおいて特に慎重を要する。知識は一律にオペラント資源なのではない。文書・テンプレート・データベース・チェックリスト等に転写（コード化）され、参照・加工・納品の対象として流通する知識はオペランド資源であり、それを顧客固有の文脈に照らして選択・解釈・適用し、価値共創を設計する能力がオペラント資源である。Polanyi（1966）の形式知／暗黙知の区別に照らせば、形式知化された知識はオペランド資源の側に、形式知化に抵抗する文脈依存的な判断力・関係構築力はオペラント資源の側に位置づけられる。本研究では、この「コード化された知識」と「知識を活用する能力」の区別を、以降のすべての章を貫く分析軸として用いる。

したがって IT コンサルティング業でいえば、パッケージソフトウェア、ハードウェア、ベンダー情報データベース、要件定義テンプレート、法令・規制情報、過去事例集などがオペランド資源にあたる。これらが有形か無形かは問題ではない。参照・加工される対象として流通してきたがゆえに、オペランド資源なのである。他方、コンサルタントの分析力、関係資本、経営文脈の読解力といった、他の資源に働きかける能動的な能力がオペラント資源に該当する。

Vargo & Lusch（2004）は、競争優位の源泉はオペランド資源ではなくオペラント資源にあると論じた。この一文が、本研究の価値再定義論の理論的支柱となる。

ただし、コード化可能性の境界は固定的ではなく、技術の進展とともに移動する。かつて熟練者の暗黙知に属していた判断が、機械学習によって形式知化され、オペランド資源へ転化する事例は現に生じている（第 5 章 5-2-1）。本研究がオペラント資源として抽出するのは、あくまで現時点でコード化に抵抗する能力群であり、この境界の移動そのものが継続的な観察対象となる。

3-3-3. 価値共創・文脈価値・サービス・エコシステム

S-D ロジックにおいて、価値は提供者が一方的に作るものではなく、提供者と受益者が協働で創出するものである（価値共創、value co-creation）。2008 年に更新された基本的前提 FP6 は、「顧客は常に価値の共創者である（The customer is always a co-creator of value）」と明言する（Vargo & Lusch, 2008）。この命題は 2016 年の改訂でさらに一般化され、「価値は受益者を含む複数のアクターによって共創される」（Axiom 2）と言い換えられた（Vargo & Lusch, 2016）。また、価値は使用される文脈・状況・時点によって変動する。同じ財・サービスであっても、利用者や場面が異なれば異なる価値を生む。この概念は value-in-use から value-in-context（文脈価値）へと精緻化された。さらに、多様なアクター（個人・組織・制度）がサービス交換を通じて相互依存的に価値を生む系は、サービス・エコシステム（service ecosystem）と呼ばれる。

3-3-4. 5 つの公理と制度的取り決め（Axiom 5）

Vargo & Lusch（2016）は、それまでの基本的前提（Foundational Premises: FPs）を 11 に拡張し、うち 5 つを公理（Axioms）として整理した。すなわち、(1) サービスは交換の根本的基盤である、(2) 価値は受益者を含む複数のアクターによって共創される、(3) すべての社会的・経済的アクターは資源統合者である、(4) 価値は受益者によって独自にかつ現象学的に決定される、(5) 価値共創はアクターが生

み出した制度・制度的取り決めによって調整される、の 5 公理である。

なお S-D ロジックの体系的な整理は Lusch & Vargo（2014）に、国内における受容と展開は井上・村松（2010）、村松（2015）、田口（2017）に詳しい。

本研究にとって特に重要なのが、2016 年に新設された Axiom 5 の「制度的取り決め（institutional arrangements）」概念である。これは、アクター間のサービス交換を調整する制度・規範・社会的取り決めを指し、規制、業界慣行、契約モデル、業界団体ルールなどが該当する。本研究では、IT 業界の SIer 多重下請構造や人月単価制、不動産業界のレインズ（REINS）制度、証券業界の固定手数料規制などを、情報非対称性を維持・固定化してきた「制度的取り決め」として再解釈する。この応用は、本研究の理論的独自性の中核をなす。

3-4. 本研究の分析枠組み ― 情報非対称性と S-D ロジックの統合

3-4-1. 両理論の橋渡し

情報経済学とマーケティング理論。出自の異なる二つの理論は、「オペランド資源としての情報」という概念によって橋渡しされる。

仲介業者が独占的に保有する情報は、S-D ロジックの分類ではオペランド資源である。それが無形であるか否かは関係がない。参照・加工・納品の対象として流通してきたがゆえに、オペランド資源なのである。Akerlof の理論が示すように、この情報の希少性こそが仲介業者のレント源泉であった。ところが、デジタル化ないし AI によって情報の希少性が消失すると、オペランド資源はコモディティ化し、競争優位の源泉たりえなくなる。このとき、Vargo & Lusch（2004）の命題に従えば、価値の源泉は必然的にオペラント資源（知識を活用する能力・関係資本）へ移行する。すなわち「情報非対称性の崩壊は、価値の源泉をオペランド資源からオペラント資源へ移行させ、S-D ロジック的な価値共創への転換を構造的に要請する」。これが、本研究の分析枠組みの中核命題である。

図 1：情報非対称性理論と S-D ロジックの統合モデル



3-4-2. 文脈価値創出力の定義

この枠組みから、本研究は「文脈価値創出力（contextual value creation capability）」という概念を導出する。S-D ロジックの Axiom 4（FP10）が示すとおり、価値は受益者の文脈の中でのみ生まれる。では、情報が平準化されたあと、差別化の根拠として何が残るのか。顧客固有の「文脈」を読み解き、AI がコード化・学習した汎用的な知識・出力を、状況固有の価値に変換する能力だけである。本研究ではこれを文脈価値創出力と定義する。

より厳密には、文脈価値創出力とは「顧客組織が固有に持つ制度・慣行・業務プロセス・人的資本・意思決定ルーティンを深く理解し、それを価値共創の場として機能させる能力」であり、Axiom 5 が示す「価値共創を可能にする制度的調整能力」の実体である。AI が代替できるのはコード化された知識の処理であって、文脈理解と共創の設計は本質的に人間固有のオペラント資源である ― というのが、本研究の理論的立場である。

3-4-3. 歴史的アナロジーの方法論的位置づけ

ここで一つ、方法論上の断りを入れておきたい。本研究における歴史的アナロジーは、「証券や不動産で転換が起きたから IT コンサルティングでも起きるだろう」という単純な帰納的類推ではない。本研究は S-D ロジックを分析レンズとして採用し、まず過去の 3 業界の転換が S-D ロジックによって整合的に説明できることを示す。そのうえで、同じ分析レンズを IT コンサルティング業に適用し、同型の転換を予測する。アブダクション（最良の説明への推論）の構造である。この予測は将来の業界動向によって反証可能であり、その意味で本研究の枠組みは検証可能性を備えている。

４．IT コンサルタントの存在価値の現状分析

価値の再定義を論じる前に、確かめておかねばならないことがある。そもそも、今の価値は何によって支えられているのか。本章が引き受けるのはこの問い―IT コンサルタントの提供価値は、どの程度まで情報の非対称性に依存しているのか ― である。

順序はこうである。まず業界の市場規模と構造を確認し（4-1）、IT コンサルタントの提供価値を機能分解して情報非対称性への依存度を評価する（4-2）。次いで、需要側である中小企業の IT 投資・DX の実態と情報格差構造を分析し（4-3）、最後に SIer 多重下請構造に内在する制度的非対称性を検討する（4-4）。なお、本研究における「IT コンサルタント」とは、中小企業を含む幅広い顧客企業に対し、IT 戦略立案・要件定義・ベンダー選定・PMO 等の機能を提供する専門サービス業を指す。

4-1. IT コンサルティング業界の市場規模と業界構造

国内コンサルティング市場は、コダワリ・ビジネス・コンサルティング社『日本のコンサルティング市場規模と将来予測』2025 年版によれば、2023 年度の 2 兆 23 億円から 2024 年度には 2 兆 3,422 億円（前年比 +17%）へ拡大し、2017～2024 年の年平均成長率（CAGR）は +13.0% に達する。IDC Japan（2025a）によれば、国内 IT サービス市場は 2024 年に前年比 7.4% 増の 7 兆 205 億円となり、2029 年には 9 兆 6,625 億円へ到達すると予測されている。国内ビジネスコンサルティング市場も 2024 年に前年比 10.8% 増の 7,987 億円と 2 桁成長を維持しており、IDC Japan（2025b）は「企業の AI 適応は市場成長の促進要因」と評価している。

領域別に見ると、2024 年度実績では総合系ファーム（Big4・アクセンチュア等）が 1 兆 4,919 億円でシェア 63.7% を占め、戦略系（3,006 億円、12.8%）、業務・ビジネス系（1,904 億円、8.1%）が続く。一方、中小企業向けコンサルティングは 476 億円、シェア 2.0% にとどまる。大手プレーヤーでは、アクセンチュア日本法人が 2024 年 8 月期に単体で 7,000 億円超の売上に達し、ベイカレント・コンサルティングは 2025 年 2 月期に売上高 1,160 億円（前期比 +23.6%）、営業利益 426 億円・営業利益率約 37% と、市場全体を大きく上回る成長を示している。

これらのデータは、IT コンサルティング業界が現在、明確な存在価値を有する急成長産業であることを定量的に示す。問題は、その存在価値の中身が何であるかである。次節以降で、そこを解剖していく。

4-2. IT コンサルタントの機能分解と情報非対称性への依存度

IT コンサルタントの提供価値は単一ではない。複数の機能の複合体である。表 3 は、主要 8 機能を「情報非対称性への依存度」と「コード化された知識への依存度」の 2 軸で整理したものである。前者は当該機能の価値がどれだけ顧客との情報格差に支えられているかを示し、後者は当該機能が依拠する知識をどれだけ文書・テンプレート・データベースへ転写できるかを示す。

表 3：IT コンサルタントの主要機能と 2 つの依存度（情報非対称性／コード化された知識）

機能カテゴリ	具体的業務	情報非対称性への依存度	コード化された知識への依存度
IT 戦略立案	DX 戦略策定、IT 投資計画、ロードマップ	高	中
要件定義	業務要件・機能要件・非機能要件の定義	高	高
ベンダー選定	RFP 作成、ベンダー比較、契約交渉支援	極めて高	極めて高
PMO	進捗管理、リスク管理、関係者調整	中	低
システム導入支援	設計レビュー、テスト計画、移行計画	中	高
運用保守支援	運用設計、KPI 設計	中	中
教育・研修	社員研修、IT リテラシー教育	低	中
ガバナンス支援	セキュリティ、内部統制	中	高

注目すべきは、ベンダー選定と要件定義である。この 2 つは IT コンサルタントの中核機能でありながら、情報非対称性への依存度が極めて高い。ベンダー選定では「コンサルタントしか知らない各社の実態・実績」が価値の源泉であり、要件定義では「標準化された業務モデルや非機能要件のチェックリスト」といったコード化された体系的知識が価値の源泉である。いずれも本質的にはオペランド資源、すなわち転写され保有された知識にほかならない。後述するとおり、AI エージェントによる代替リスクが最も高い領域でもある。

これに対して、経営者・幹部との対話による戦略構想、組織の暗黙知や力学の読み解き、利害関係者の調整・合意形成、組織変革のチェンジマネジメントといった機能は、S-D ロジックのオペラント資源（共創ファシリテーション、関係資本、組織文脈読解力）を要し、AI による代替が困難である。この対比が、第 7 章の価値再定義論の

出発点となる。

2 つの軸は一致しない。IT 戦略立案は情報非対称性への依存度が高い一方、経営者固有の文脈に強く依存するため、コード化された知識への依存度は中程度にとどまる。逆にシステム導入支援やガバナンス支援は、情報非対称性への依存度が中程度であっても、設計レビュー手法やセキュリティ基準・内部統制フレームワークといった高度に形式知化された知識に依拠しており、コード化された知識への依存度は高い。第 3 章で述べたとおり、AI が代替しうるのはコード化された知識の処理である。したがって AI による代替リスクの順序を規定するのは、情報非対称性の大きさそのものではなく、コード化された知識への依存度である。この見立てが、第 5 章 5-5 の時間軸予測の根拠となる。

ここで第 3 章の理論枠組みとの接続を確認しておきたい。中小企業はベンダーやパッケージの「真の品質」を知らず、コンサルタントなしでは逆選択が発生しうる（Akerlof 的構造）。コンサルタントの認証・実績は顧客への品質シグナルとして機能し（Spence 的構造）、コンサルタントが行う RFP 作成・ベンダー評価は、顧客に代わるスクリーニング機能である（Stiglitz 的構造）。情報経済学が描く三つの構造が、いずれもそのまま観察されるのである。すなわち現在の IT コンサルティングの実態は、情報経済学が描く仲介業の典型的な姿に合致しており、その大半は「情報という商品を売る」G-D ロジック的ビジネスモデルなのである。

4-3. 中小企業の IT 投資・DX 動向と情報格差構造

4-3-1. IT 投資の経済的意義

前提として、IT 投資が企業の価値創出に寄与することを確認しておく。発表者が経済産業省「企業活動基本調査」2022 年度確報の産業別クロスセクションデータ（n = 106 産業）を用いて実施した単回帰分析によれば、企業 1 社あたりの情報処理・通信費（IT 費用の代理変数）と付加価値額の間には、強い正の線形関係が観察された（回帰係数 $\beta 1 = 8.48$、決定係数 $R2 = 0.62$、相関係数 $r = 0.79$、$p < 0.001$）。すなわち、IT 費用 1 円あたり約 8.5 円の付加価値が創出されるという関係が産業横断的に確認され、産業間の付加価値額の分散の約 62% が IT 費用の差異によって説明される。単回帰分析ゆえに交絡因子の統制には限界があるものの、IT 投資が単なるコストではなく価値創出に直結する戦略投資であることを示唆するデータである。

IT 投資がこれほどの価値創出効果を持つのであれば、その意思決定を左右する情

報格差の存在は、中小企業の経営成果に重大な影響を及ぼすことになる。

4-3-2. 中小企業 DX の遅れと人材不足

その中小企業の DX への取組が遅れていることは、第 2 章で見たとおりである（従業員 100 人以下では DX 取組企業が約 4 割、DX 推進人材が「大幅に不足している」との回答が 62.1%。IPA, 2023; 2024）。人材面の裏付けをもう少し加えておく。中小企業基盤整備機構「中小企業の DX 推進に関する調査（2024 年）」（2024 年 12 月）では、DX に取り組むに当たっての課題として「IT に関わる人材が足りない」（25.4%）、「DX 推進に関わる人材が足りない」（24.8%）が上位を占めた（n = 1,000、複数回答）。経済産業省「IT 人材需給に関する調査」（2019）は、2030 年に高位シナリオで約 79 万人の IT 人材不足を見込んでいる。

さらに、IT 導入プロジェクトが期待した成果を得られない一因として、顧客企業側の姿勢が繰り返し指摘されてきた。経済産業省「DX レポート 2.2」（2022）が「低位安定」と呼ぶ構造 ― ユーザー企業がコスト削減を優先し、変革をベンダーに委ねてしまう関係 ― がその典型である（詳細は 4-4-2 で述べる）。ベンダー任せの姿勢が固定化すれば、ノウハウは社内に蓄積されない。これは顧客企業側のオペラント資源、すなわち自律的な IT 活用能力の喪失を意味する。

4-3-3. 核データ ― 経営者の IT 関連相談先

中小企業特有の情報格差構造を最も端的に示すのが、中小企業庁「中小企業の IT ツール等導入プロセスにおけるナッジ活用の可能性に関する調査」（2020 年 3 月）による「IT に関する相談相手」のデータである[3]。

表 4：中小企業経営者の IT に関する相談相手（中小企業庁、2020 年 3 月）

相談先	割合
経営者仲間	27.1%（最多）
公的支援機関	18.2%
IT ベンダー	17.2%
IT 専門家	11.9%
士業（税理士・社労士等）	11.4%

（出所）中小企業庁（2020a）『中小企業の IT ツール等導入プロセスにおけるナッジ活用の可能性に関する調査』より筆者作成

[3]この調査結果は、中小企業庁『中小企業のデジタル化に向けて』（令和 2 年 7 月）9 頁に「IT に関する相談相手【認知の壁】」として掲載されている。

最多の相談相手は、専門家ではない。「経営者仲間」（27.1%）である。IT 専門家（個人）への相談は、わずか 11.9% にすぎない。中小企業経営者は「専門知識を持たない者同士」で IT 投資の意思決定を行っている ― それが実態である。

このデータは 2 つの含意を持つ。ひとつは、中小企業経営者にとって IT は「誰に相談すべきかすらわからない」領域であり、専門家との情報非対称性が極端に大きいことを、逆向きに証明している点である。もうひとつは、もし「経営者仲間」よりも実質的に専門性が高く、「IT 専門家」よりもアクセスが容易な相談相手が現れた場合、この相談構造は根底から変化しうるという点である。第 5 章で論じるとおり、AI エージェントはまさにその条件を満たす存在である。

4-4. SIer 多重下請構造に内在する制度的非対称性

4-4-1. 公正取引委員会調査が示す実態

ここで供給側の構造に目を転じる。公正取引委員会は 2022 年 6 月、「ソフトウェア業の下請取引等に関する実態調査報告書」を公表した。同委員会自身が「18 年ぶり」と記すとおり、2004 年公表の前回調査以来の本格調査であり、資本金 3 億円以下の 2 万 1,000 社を対象とした一次情報である。同調査によれば、取引に付加価値を与えない「中抜き事業者」の存在を感じた割合は全体で 25.9%、最終下請事業者では 33.5% と、3 社に 1 社を超える（元請 18.5%、中間下請 29.2%）。「6 次下請の末端技術者として参加したことがある」「準委任契約では最大 5 社が中間に入るケースがある」といった声も報告された。公正取引委員会は、多重下請構造下の問題への対応強化等の 3 提言を行っている。

4-4-2. 経済産業省 DX レポートが示す「低位安定」

経済産業省「DX レポート」（2018 年 9 月）は、レガシーシステムの放置により 2025 年以降、年間最大 12 兆円の経済損失が生じうるとする「2025 年の崖」を提唱した。さらに「DX レポート 2.2」（2022 年 7 月）は、ユーザー企業とベンダー企業の関係を「低位安定」と表現している。ユーザー企業はコスト削減を優先して変革投資を行わず、ベンダー企業は低リスク・長期安定の請負を優先して新技術投資を行わない。双方の合意により「変革しないことが最適」となる制度的均衡が成立している、という指摘である。

4-4-3. Axiom 5 による再解釈

これらの構造は、S-D ロジック Axiom 5（Vargo & Lusch, 2016）の「制度的取り決め」概念を用いると、次のように再解釈できる。SIer 多重下請構造は、1 次請けが顧客との接点を独占し、実装を担う下位層は顧客と直接対話できないという「情報の階層的分断」を制度化している。人月単価制は、オペランド資源（時間・人数）に課金し、オペラント資源（成果・価値）を評価しない契約モデルである。顧客企業の IT 部門縮小と外部委託依存は、顧客側のオペラント資源の喪失を意味する。ベンダー認定制度・パートナー階層は、情報アクセスの階層化にほかならない。

いずれも「アクターが生み出した制度」である。情報非対称性は、個々の企業の戦略である以前に、業界構造として制度化されてきたのである。なお、不動産業界のレインズが法制度による非対称性の固定化であるのに対し（6-4-1 で詳述する）、IT 業界の非対称性は業界慣行として制度化されている点に特徴がある。

4-5. 本章の小括

本章の分析により、冒頭の問いに対する回答が得られた。国内 IT コンサルティング業界は市場規模 2 兆円超・年率 2 桁成長の急成長産業である。しかしその存在価値の中核は、特にベンダー選定・要件定義・IT 戦略立案といった機能において、顧客（特に中小企業）との間の情報非対称性に強く依存している。経営者の IT 相談先 1 位が「経営者仲間」（27.1%）であり IT 専門家（11.9%）に届かない構造は情報格差の存在を逆向きに証明し、SIer 多重下請構造（最終下請の 33.5% が中抜きを経験）は、業界自身が情報非対称性を制度化してきた歴史を示す。

では、この構造は AI エージェントの登場によってどう揺らぐのか。次章で検討する。

5．AI エージェントによる崩壊予兆

第 4 章で確認したのは、IT コンサルタントの価値が情報非対称性という土台の上に立っているという事実だった。本章が引き受けるのは、その土台に何が起きているのかという問いである。AI エージェントによる情報非対称性の解体は、業界にどのような構造的影響をもたらすのか。学術的実証研究と業界データを手がかりに、これを検討する。

5-1. 生成 AI・AI エージェントの能力進化

5-1-1. 技術進化のタイムライン

2022 年 11 月の ChatGPT 公開から現在までの約 4 年間で、生成 AI は「応答するツール」から「自律的に働くエージェント」へと姿を変えた。表 5 に主要な進化の経緯を示す。

表 5：生成 AI・AI エージェントの進化タイムライン（2022-2025 年）

時期	出来事	意義
2022 年 11 月	OpenAI ChatGPT 公開	生成 AI の一般化開始
2023 年 3 月	GPT-4、Anthropic Claude 公開	専門領域への実用化
2024 年 3 月	Cognition Labs Devin 発表	自律型 AI エンジニアの登場
2024 年 10 月	Claude「Computer Use」機能	自律的 PC 操作の実現
2025 年 1 月	OpenAI Operator 公開	汎用 AI エージェントの商用化
2025 年 5 月	Claude Code 一般提供	開発業務の AI 自律化
2025 年 7 月	OpenAI ChatGPT Agent	消費者向け汎用エージェント

（出所）各社プレスリリース・報道資料より筆者作成

LLM のベンチマーク性能は、この間に人間の専門家水準へ到達した。多分野知識・推論を測る MMLU は、人間の専門家の正答率が約 89.8% と見積もられてきたが、主要モデルはすでにこの水準を超えている。コード生成を測る HumanEval では上位モデルが 95% を上回り、モデル間の差が数ポイント以内に収まったため、フロンティアモデルの比較指標としては機能しなくなった。いわゆるベンチマーク飽和である。評価の重心は、より難度の高い GPQA や SWE-bench 等へ移りつつある。

5-1-2. 期待と現実 ― Gartner ハイプ・サイクルの示唆

もっとも、技術への期待は一様ではない。ここは慎重に見ておく必要がある。Gartner のハイプ・サイクル[4]では、AI エージェントが「過度な期待」のピーク期に位置づけられている（Gartner, 2025c）。予測値も強気と弱気が同居する。Gartner は 2028 年までに日常業務における意思決定の少なくとも 15% がエージェント型 AI で自律的に実行され（2024 年時点は 0%）、エンタープライズ・ソフトウェア・アプリケーションの 33% がエージェント型 AI を搭載する（同 1% 未満）と予測する。ところが同じリリースで、2027 年末までに 40% 以上のエージェント型 AI プロジェク

[4]ハイプ・サイクルとは、Gartner 社が提唱する技術の成熟度を「黎明期」「過度な期待のピーク期」「幻滅期」「啓発期」「生産性の安定期」の 5 段階で示した図式モデルである。

トが、コストの高騰・ビジネス価値の不明確さ・不十分なリスク統制を理由に中止されるとの警鐘も発している（Gartner, 2025a）。

短期的には期待と現実の乖離がある。だが長期トレンドとしての構造変化は確実に進行する。この二重の認識が、業界のコンセンサスであり、本研究もそこに立つ。

5-2. AI による IT コンサルタント業務の代替可能性

5-2-1. 核となる実証研究 — Brynjolfsson, Li, & Raymond (2025)

本研究の中核命題に対する最も重要な実証研究が、Brynjolfsson, Li, & Raymond (2025) "Generative AI at Work" である。同論文は NBER ワーキングペーパー (No. 31161, 2023) として公表されたのち、Quarterly Journal of Economics 誌に査読を経て掲載された。同研究は 5,172 人のカスタマーサポート担当者を対象に、生成 AI 補助ツールの導入による生産性変化を実証分析した。発見はこうである。1 時間あたりの解決件数で測った平均生産性は +15% 向上した。そして効果は、経験の浅い低スキル労働者では +30% に達した一方、最も熟練した高スキル労働者では速度の改善がわずかにとどまった。Brynjolfsson らは、AI が「優秀な労働者のベストプラクティスを伝播する」効果を持つと解釈している。

この非対称な効果は、本研究の観点からは決定的な意味を持つ。低スキル者が高スキル者の水準に引き上げられたのは、熟練者がそれまで暗黙知として保持していた判断が AI によって形式知化され、新人へ配布されたためである。すなわちここで解体されたのは、コード化可能な知識の非対称性であって、コード化に抵抗する能力の格差ではない。第 3 章で述べたコード化可能性の境界が、機械学習によって現実に移動したことを示す事例にほかならない。「専門家が非専門家との知識格差によって価値を生む」という IT コンサルティングの伝統的なポジションは、「AI が同じことを直接行える」状況に置かれる。

同型のパターンは、開発業務でも実証されている。GitHub Copilot に関する実証研究 (Peng et al., 2023) では、HTTP サーバー実装タスクで 55.8% の高速化が確認され、経験の浅い開発者ほど効果が大きいという、Brynjolfsson らと同じ構造が観察された。

5-2-2. 業界マクロへの影響予測

マクロレベルの予測も、同じ方向を指す。Goldman Sachs Research (2023) は、生成 AI が世界の GDP を 7%（約 7 兆ドル）押し上げ、米国の労働生産性成長率を 10

年間で 1.5% ポイント引き上げる一方、全世界で 3 億人分のフルタイム雇用が自動化に晒されると試算した。同レポートが名指しする曝露度の高い職種は事務・管理、法務、建築・エンジニアリングであり、コンサルティング業そのものは挙げられていない。ただし、そこで列挙された「情報を整理し文書に落とす」タイプの業務は、IT コンサルティングの中核業務と大きく重なる。McKinsey Global Institute (2023) は、生成 AI の経済価値を年 2.6〜4.4 兆ドルと試算し、価値の 75% が集中する 4 領域の 1 つにソフトウェアエンジニアリングを挙げている。さらに Gartner (2025b) は、2030 年までにすべての IT 業務に AI が関与するとの調査結果を公表した。700 名超の CIO を対象とした調査であり、「AI を使わない人間だけの IT 業務は 0% になる」という予測である。

5-2-3. 業界内部からの証拠 — McKinsey Lilli

外部の予測だけではない。コンサルティング業界の内部からも証拠が得られる。McKinsey が 2023 年に公開した社内生成 AI ツール「Lilli」は、10 万件超の社内ドキュメントとインタビュー記録を集約したものである（McKinsey, 2023）。Bloomberg の報道（2025 年 6 月 2 日）によれば、Lilli は同社従業員 43,000 人の 75% 超が月次で利用するに至り、提案書ドラフトやスライド作成といった、従来ジュニア社員が担ってきた業務の少なくとも一部を引き受けられる水準に達している。同社のテクノロジー・AI 部門グローバルリーダーである Kate Smaje 氏は「大量のビジネスアナリストが PowerPoint を作る必要があるか？ ない。テクノロジーがそれをできる」と述べた。もっとも同氏は、だからといって若手の採用を絞るつもりはなく、彼らはより顧客価値の高い仕事に移るのだ、とも付け加えている。

ジュニアアナリストの業務とは、情報の収集・整理・要約・資料化である。これはまさに IT コンサルティングの中核業務（要件定義・ベンダー比較・提案書作成）と同型である。業界の頂点に立つファーム自身が、情報処理業務の AI 代替可能性を認めている。この事実の重みは小さくない。

5-3. 中小企業の AI 活用加速 — 需要側からの解体

5-3-1. 生成 AI 導入率の急増

供給側だけではなく、需要側の変化も急速である。野村総合研究所「ユーザー企業の IT 活用実態調査（2025 年）」（売上高上位の国内企業約 3,000 社の CIO 等を対象、2025 年 11 月 25 日発行）によれば、生成 AI を「導入済み」とする企業は 2023

年度 33.8%、2024 年度 44.8%、2025 年度 57.7% と、2 年間で 23.9 ポイント上昇した。JUAS「企業 IT 動向調査 2025」でも、言語系生成 AI の導入企業（準備中を含む）は 2023 年度の 26.9% から 2024 年度には 41.2% へ増加している。中小企業に限っても、クラウド会計ソフトの利用データ約 8.7 万社を分析した RIETI のコラム（小西・久保, 2025）が、2023 年初頭を起点とする生成 AI 導入の急速な広がりを確認している。

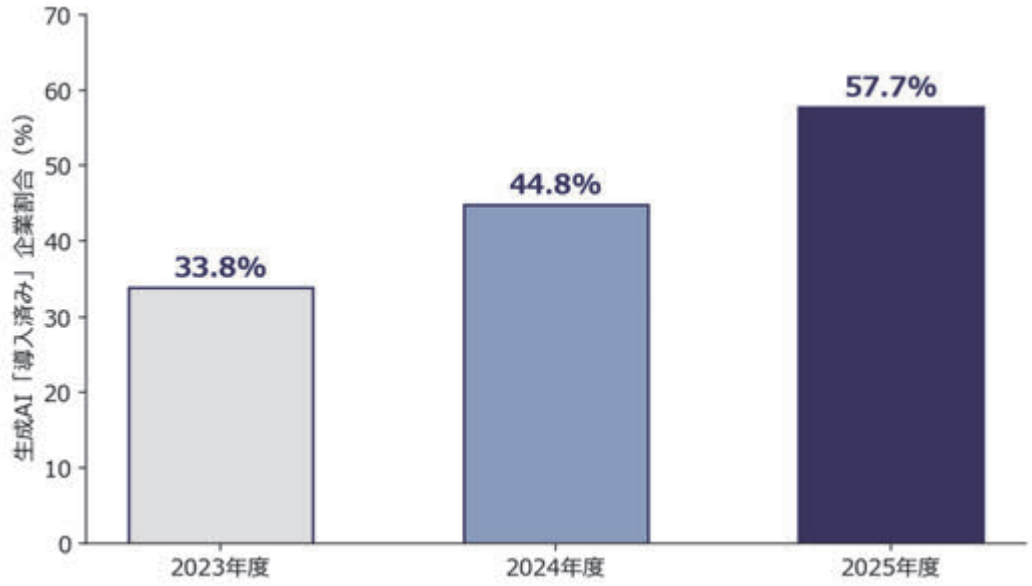

図 2：国内企業における生成 AI 導入率の推移

（出所）野村総合研究所（2025）『ユーザー企業の IT 活用実態調査（2025 年）』（売上高上位の国内企業約 3,000 社対象、2025 年 11 月 25 日発行）より筆者作成

5-3-2. 「経営者仲間」から「AI」への相談先シフト

ここで第 4 章の核データ ― 経営者の IT 相談先 1 位が経営者仲間、27.1% ― と接続したい。手がかりとなるのが、経済産業研究所（RIETI）の論考「生成 AI はどのように企業に広がったのか―中小企業が示す導入の同期性―」（小西・久保, 2025）である。約 8.7 万社のクラウド会計データを追った同論考は、中小企業の生成 AI 導入が、各社の準備が整うにつれて緩やかに広がったのではないことを示した。導入のタイミングは「大規模言語モデルの公開・更新といった外生的な技術イベントの影響を強く受けており、各企業の準備が徐々に整った結果として広がったというよりも、技術的な節目を契機として一斉に起きている」というのである。しかも、従来のデジタルサービスでは明確に観察された企業規模による導入格差が、生成 AI ではほとん

ど見られない。

この知見は、本研究の文脈で二重の意味を持つ。ひとつは、生成 AI の導入障壁が中小企業にとって著しく低いということである。資本力や社内 IT 人材の有無にほとんど左右されずに導入が進むということは、第 4 章で見た「社内に IT 人材がいない約 7 割の中小企業」であっても、AI には手が届くことを意味する。もうひとつは、普及の駆動要因が外生的な技術イベントである以上、その速度は個々の企業の事情ではなく技術側の進歩に規定されるということである。業界側に身構える時間は、あまり与えられていない。

経営者にとって AI は、24 時間アクセス可能で、追加費用が僅少で、知識量が豊富な相談相手である。「経営者仲間」よりも実質的に専門性が高く、「IT 専門家」よりもアクセスが容易。第 4 章の相談先構造に照らせば、AI エージェントは経営者の相談構造の最上位を占めうる存在であり、IT コンサルタントの「中間者」としてのポジションを直接脅かす。

ただし、ここには一つの余白がある。中小企業では生成 AI の「効果的な活用方法がわからない」という運用ノウハウ不足が最大の課題として挙がっている。このノウハウ格差こそが、第 7 章以降で論じる IT コンサルタントの新しい役割 ― 共創ファシリテーター、AI 統合支援 ― の機会領域となる。

5-4. コンサルティング業界自身の戦略的対応とパラドックス

では、業界自身はどう動いているか。第 2 章で触れたとおり、大手ファームが公表している AI 投資額は合計 100 億ドルを超える（アクセンチュアが 2023 年 6 月に 3 年間で 30 億ドル、デロイトが 2030 年度までに 30 億ドル超、KPMG が 5 年間で 20 億ドル、PwC が 2023 年 4 月に 3 年間で 10 億ドル、EY が 14 億ドル）。国内でも動きは速い。デロイト トーマツでは、2025 年 7 月時点でグループ全体の約 12,000 人が生成 AI 社内ツールを活用し、削減された稼働時間は月約 10 万時間に達している。野村総合研究所はコンサルティング部門の AI 利用率が 80% を超え、2023 年 12 月には「AI コンサルティング」サービスの提供を開始した（2024 年 1 月発表）。ベイカレントも生成 AI 導入支援案件の伸長を追い風に、2025 年 2 月期に売上高 +23.6%・営業利益 +24.5% の伸びを示している。要件定義書の作成・添削や提案書の自動生成に特化した AI ツールも、すでに実用化の段階にある。

需要側の意識も変化した。PwC Japan「生成 AI に関する実態調査 2024 春」（売上

高 500 億円以上の国内企業の課長職以上 912 名を対象）によれば、43% がすでに自社で生成 AI を「活用中」であり、「推進中」を合わせると 67% に達する。生成 AI の活用は、もはや一部の先進企業の実験ではない。経営アジェンダの標準項目となりつつある。

そして、ここに構造的なパラドックスが姿を現す。業界が投資している AI ツールは、突き詰めれば「情報非対称性を解体するツール」である。情報非対称性が業界のレント源泉である以上（第 4 章）、この投資は、自らの存在価値そのものを毀損するツールへの自己破壊的投資という側面を持つ。にもかかわらず、投資は加速している。当事者たちが「情報の独占はもはや持続可能な優位ではない」と認識していることの、何よりの証拠ではないだろうか。

5-5. 崩壊シナリオの時間軸予測

以上の分析から、情報非対称性の崩壊が IT コンサルティング業務に波及する時間軸を、次のように予測する。短期（2026-2028 年）には、要件定義・ベンダー選定領域が影響を受ける。汎用 AI により、要件定義の初稿作成やベンダー比較が顧客自身で可能となり、専門知識の入手コストが急減するためである。中期（2028-2030 年）には、PMO 領域へ波及する。AI エージェントが進捗管理・リスク早期警告・議事録作成等を支援し、標準化された PM ノウハウの価値が低下する。長期（2030 年以降）には、戦略立案領域へ及ぶ。ただし、経営者との対話、組織変革の伴走、関係資本といったオペラント資源領域は残存すると考えられる。

この過程で、業界には三極化が予想される。第 1 は価値再定義成功組であり、経営者との関係資本・共創ファシリテーション能力に特化し、高単価・継続報酬モデルへ移行する。第 2 は実装支援特化組であり、AI 出力を顧客環境に適合させる「最後の 1 マイル」サービスに特化する。第 3 は消滅組であり、情報非対称性のレントに依存する旧モデルに固執し、価格競争の末に市場から退出する。この三極化の構造は、第 6 章で分析する歴史的事例 ── 証券業界の執行系と共創系への二極化など ── と正確に対応している。

5-6. 本章の小括

本章の分析により、冒頭の問いに対する回答が得られた。生成 AI・AI エージェントは、IT コンサルティングの中核機能（要件定義・ベンダー選定・提案書作成）を

直接代替可能な水準に到達しつつある。Brynjolfsson らの実証が示す「低スキル者の生産性 +30%、高スキル者は小幅」というパターンは、コード化可能な知識の非対称性が解体されるメカニズムそのものの実証である。需要側では国内企業の生成 AI 導入率が 2 年で 57.7% へ急増し（中小企業でも導入の急速な広がりが確認され）、経営者が AI に直接相談する構造変化が進む。供給側では、業界自身が合計 100 億ドル超の AI 投資により、自らの情報優位を解体している。

崩壊はまだ予兆段階にある。しかし構造的には確実に進行しており、価値再定義は選択肢ではなく必然である。

では、同様の崩壊を経験した業界は、いかにして価値を再定義したのか。ここから先は、歴史に問う。

６．歴史的アナロジー ― 情報仲介業の業態変容の 4 事例分析

本章は、本論文の転回点である。ここまでは自らの業界を内側から見てきた。ここからは、いったん外へ出る。

引き受ける問いはこうである。歴史的に同様の状況に直面した情報仲介業者は、S-D ロジックの観点からいかに価値を再定義したのか。過去にデジタル化による情報非対称性の崩壊を経験した 4 つの業種を分析し、業態変容の共通パターンを抽出する。

6-1. 事例選定の論理的条件と事例の配置

歴史的アナロジーの説得力は、事例選定の論理的厳密さに依存する。恣意的に都合のよい事例を並べたのでは、何も証明したことにならない。そこで本研究は、次の 4 条件を設定した。すなわち、（1）情報仲介が事業の中核であること、（2）制度的・構造的に守られた情報非対称性が存在したこと、（3）デジタル革新により短期間で非対称性が崩壊したこと、（4）崩壊後に S-D ロジック的な価値再定義を行い存続していること、である。

この 4 条件による評価に基づき、本研究は「3+1」の事例配置を採用する。中古車市場は、Akerlof（1970）のレモン市場理論と直接接続する理論導入事例として位置づける。証券業界と不動産仲介業は、制度的非対称性の崩壊と S-D 的転換が最も鮮明に観察される中核事例である。そして旅行代理店（JTB）。当初は中核事例の候補であったが、後述のとおり純粋な情報仲介モデルでは説明しきれない複雑性を持つため、

対比事例として扱う。この対比事例の存在は、選定基準 4 条件の妥当性を逆向きに証明する役割を果たす。

表 6：4 事例の選定条件評価マトリクス

観点	中古車市場	証券業界	不動産仲介	JTB（対比）
情報非対称性の純粋性	◎（Akerlof 古典）	◎（規制）	○（法制度）	△（機能混在）
制度的維持の有無	×	◎（固定手数料）	◎（宅建業法）	×
崩壊のトリガー	情報サイト・AI 査定	規制緩和・ネット証券	ポータル・不動産テック	OTA
S-D 転換の鮮明さ	○（萌芽）	◎（顕著）	◎（進行中）	△（B2B 移行が主）
本研究での位置づけ	理論導入事例	中核事例 ①	中核事例 ②	対比事例

6-2. 理論導入事例：中古車市場 ― 品質情報の番人からカーライフ伴走者へ

6-2-1. 情報非対称性の古典的証明

中古車市場は、情報非対称性の存在が経済学的に最も強固に証明された市場である。Akerlof（1970）は自ら「自動車市場を、これらの考えを例証し発展させるための練習問題として用いる」と述べ（p.489）、売り手のみが品質を知る市場では良質車が駆逐され欠陥車のみが残る、という逆選択のメカニズムを定式化した。国内でも、「カーセンサーnet」から取得した 391,381 台のデータを用いて、走行距離・修復歴・年式等が中古車の価格維持率に与える影響を、重回帰分析と機械学習の双方で定量検証した実証研究がある（越川, 2018）。同研究は、販売店と消費者の間に存在する情報の非対称性を軽減することを明示的な目的に掲げている。修復歴・整備状態・適正相場に関する売り手と買い手の情報格差 ― これこそが、中古車業界の伝統的なレント源泉であった。

6-2-2. デジタル化による解体

この非対称性は、段階的に解体されていった。1990 年代後半の雑誌による相場情報の公開に始まり、2000 年代にはカーセンサー（リクルート）や Goo-net（プロトコーポレーション）による全国相場のリアルタイム公開が進む。2010 年代には日本自動車査定協会の修復歴データベースや第三者鑑定サービス（AIS 等）が整備され、2020 年代には機械学習による AI 査定が登場した。2023 年に発覚したビッグモータ

ーの不正請求事件は、情報非対称性を活用する旧来型モデルの終焉を象徴する出来事であり、透明性を競争優位とする業態への移行を加速させた。

6-2-3. ガリバーの透明化革命と S-D 的再定義

崩壊後の価値再定義を体現するのが、ガリバー（現・株式会社 IDOM）である。同社は、(1) 査定基準の全面開示、(2) 査定担当と値付け担当の分離による透明化、(3) 買取後短期間で販売できなければオークションに回す「在庫を持たない」モデル、(4) 全国ネットワークによる販売最適化、という透明化戦略を展開した。この戦略は 2006 年にポーター賞（独自性ある競争戦略を実現した日本企業を表彰）を受賞し、中古車市場の構造的問題への解として評価されている。

S-D ロジックの観点で見ると、この転換の意味がはっきりする。旧来の中古車業者の価値は「情報非対称性の活用（安く買い叩き、高く売る）」にあった。対してガリバーの新しい価値は「公正な価格情報の提供と信頼の媒介」であり、顧客の使用履歴や希望条件（顧客のオペラント資源）を引き出して最適な販売経路を共同決定する、価値共創型のモデルである。近年は KINTO（トヨタ）や NOREL（IDOM）等のサブスクリプション型サービスも登場し、「車を売る」から「カーライフを支える」への価値再定義が進みつつある。

ただし、正直に認めておかねばならない点がある。中古車市場の S-D 転換は、業界全体としては萌芽段階にとどまり、確立した新モデルには至っていない。そのうえで本事例は、「情報非対称性の存在と崩壊の理論的・実証的確認」および「情報を開示しても選別・統合能力で価値を出せることの実例」として、本研究の理論的足場を提供する。

6-3. 中核事例 ①：証券業界 ― 情報の番人から人生資本の共創者へ

6-3-1. 規制が支えた情報非対称性

証券業界は、情報非対称性が規制によって制度的に維持されていた事例である。1999 年 10 月の株式売買委託手数料の完全自由化以前、証券会社は固定手数料制度に守られ、個人投資家が株式を売買するには対面営業を通じた発注が事実上必須であった。株価情報・企業財務情報・板情報は証券会社が独占的にアクセスし、個人投資家の情報源は新聞・四季報・証券会社の推奨に限られていた。二上（2019）によれば、委託手数料は純営業収益の 5 割以上を占めていた。規制が支えた情報非対称性のレントが、業界の経済的基盤そのものだったのである。

6-3-2. 金融ビッグバンとネット証券による崩壊

1996 年の金融ビッグバン構想に始まる規制緩和は、1999 年 10 月の手数料完全自由化で頂点に達した。同年に松井証券がネット取引専業化し、SBI（旧イー・トレード）、楽天証券が相次いで参入する。手数料の低下は急激だった。日本証券業協会が完全自由化から 3 か月後（1999 年 12 月末時点）を対象に実施した第 1 回実態調査によれば、手数料は平均でみて自由化前の水準の約 2 割まで落ち込んでいる（日本証券業協会, 2000）。高井（2004）は、この黎明期のオンライン証券業界の企業間競争を経営学的に分析し、ディスインターメディエーションのメカニズムを論じている。

その後もネット証券は成長を続け、楽天証券は 2024 年 4 月に証券単体で国内最多の 1,100 万口座を達成した。そして 2023 年 9 月、SBI 証券が国内株式売買手数料を完全無料化する「ゼロ革命」を断行し、楽天証券も追随する。伝統的な執行手数料モデルは、ここで事実上消滅した。S-D ロジックの用語でいえば、オペランド資源（取引執行）のコモディティ化が完成した瞬間である。業界全体でも、純営業収益に占める委託手数料比率は 1990 年代の 5 割超から 15-16% 程度まで激減した（二上, 2019）。

6-3-3. 対面証券の業態変容 — ウェルスマネジメントへの転換

ここで注目すべきは、この崩壊が対面証券の消滅をもたらさなかったという事実である。野村ホールディングスのウェルスマネジメント部門の顧客資産残高は、2024 年 3 月末時点で 153.5 兆円に達する。大和証券は 2004 年にラップ口座（投資一任契約に基づく資産管理サービス）事業へ参入し、2007 年に投入した「ダイワファンドラップ」は 2024 年 12 月末時点で 4 兆 5,188 億円規模へ成長した。業界全体のラップ口座契約資産も、同時点で 21 兆 5,323 億円と過去最高を更新している（日本投資顧問業協会, 2025）。両社が採用したのが、顧客の人生の目標から逆算して資産配分を設計するゴールベース・アプローチである。単発の売買を仲介するのではなく、顧客の目標設定から運用方針の決定までを継続的に伴走する。売っているのは金融商品ではなく、意思決定のプロセスそのものだといってよい。

S-D ロジックの観点から解釈すれば、この転換は 3 つの軸で整理できる。価値の源泉は、オペランド資源（取引執行・銘柄情報）からオペラント資源（顧客の人生目標を引き出す力・運用知識・関係資本）へ移行した。価値の創出様式は、一方的な銘柄推奨から、顧客と投資方針を共同決定する価値共創（ゴールベース・アプローチ）へ転換した。収益モデルは、単発の執行手数料から、預かり資産に連動する継続報酬へ

変容した。同じ金融商品でも顧客のライフステージによって価値が変動するという文脈価値を前提としたサービス設計であり、S-D ロジックの教科書的な実装といえる。

同時に、業界の競争構造は二極化した。執行のコモディティ化を徹底しプラットフォーム化する執行プレーヤー（SBI・楽天）と、オペラント資源で勝負する共創プレーヤー（野村・大和等）である。そして中位の対面証券が、最も苦しい構造に置かれた。この点は、IT コンサルティング業界の未来を考えるうえで重要な示唆を含む。単発の執行業務 ― IT でいえばシステム導入の執行支援 ― が無償化・コモディティ化する世界では、価値の源泉は継続的な経営パートナーシップへシフトするのである。

6-4. 中核事例 ②：不動産仲介業 ― 物件情報の独占者から住生活エコシステムのコーディネーターへ

6-4-1. 法制度が固定化した情報非対称性

不動産仲介業は、情報非対称性が法制度によって維持されていた点で、極めて稀な事例である。レインズ（REINS：指定流通機構の物件情報共有システム）は、1988 年の宅地建物取引業法改正によって制度化され、1990 年に指定流通機構が発足した。国土交通大臣が指定する法定の仕組みであり、専任媒介契約等を締結した宅建業者にはレインズへの物件登録が義務付けられる。一方で、レインズにアクセスできるのは宅建業者のみであり、一般消費者は閲覧できない（不動産流通推進センター, n.d.）。消費者保護を目的とした制度設計が、結果として業者と消費者の情報非対称性を固定化する ― 逆説的な構造である。

加えて、売り手と買い手の双方から手数料を得る「両手取引」が業界慣行として確立した。報酬告示が定める上限額 ― 売買価格 400 万円超の場合で「売買価格の 3% + 6 万円（税別）」― は、本来は上限にすぎないにもかかわらず、事実上の定価として機能してきた。S-D ロジック Axiom 5 の観点では、これらはいずれも情報非対称性を維持する「制度的取り決め」の典型である。

6-4-2. ポータルサイトと不動産テックによる崩壊

この法制度的非対称性も、技術と消費者行動の変化によって崩壊しつつある。2000 年代の SUUMO（リクルート）や LIFULL HOME'S 等の不動産ポータルの普及により、市場に流通する物件情報の大部分は消費者自身が閲覧できるようになった。2010 年代以降は、AI 査定、VR 内見、電子契約といった不動産テックが成熟し、物件検索の主導権は消費者に移行している。手数料への消費者意識も高まり、「半額仲介」「片手

仲介」を掲げる業者も登場した。

もっとも、レインズ自体は現在も宅建業者専用である。「最後の情報非対称性」が法制度的に残存している点は、この崩壊がなお進行中の過程であることを示している。

6-4-3. 住生活パートナー化とエコシステム型サービス

大手仲介の対応は明確である。三井不動産リアルティ（三井のリハウス）は「住み替え」を中心としたコンサルティング型サービスへ移行し、リフォーム・売却・購入を一貫支援する長期の住生活パートナーとしての関係構築を進める。住友不動産販売は住宅ローン・税務・相続の相談機能を強化し、東急リバブルは売買後のメンテナンスや家族の住み替え相談を含む「ライフサポート」を展開する。さらに、仲介に住宅ローン斡旋・リフォーム・火災保険・引越しを組み合わせたサービス群は、金融・建築・保険等の異業種と連携するサービス・エコシステムの典型であり、仲介業者はその設計・調整役（コーディネーター）として自らを再定義しつつある。

制度面でも、IT を活用した重要事項説明（IT 重説）の本格運用開始（賃貸取引は 2017 年 10 月、売買取引は 2021 年 3 月）、2022 年 5 月施行の宅建業法改正による書面の電子化・押印義務の廃止など、Axiom 5 でいう制度的取り決め自体が更新されつつある。とはいえ、業界全体では手数料定価制が残存し、大手の S-D 転換に対して地場業者の多くは旧モデルを維持しており、業界内の二極化が進んでいる。この「一部先進企業の転換と業界全体の旧モデル残存の並存」という光景は、IT コンサルティング業界が直面するであろう状況と構造的に類似する。

6-5. 対比事例：JTB ― なぜ情報非対称性論だけでは説明しきれないか

6-5-1. 対比事例として扱う理由

JTB は当初、本研究の中核事例として想定されていた。旅行代理店は「脱仲介化の危機に直面した情報仲介業」の代表例とされてきたからである。しかし検討の結果、2 つの課題が明らかになった。（1）情報非対称性の存在証明が、機能の混在により弱い。（2）S-D ロジック的な業態変容の証拠が弱い。

本研究はこの課題を隠さない。対比事例として正面から取り上げる。純粋モデルが成立しない事例を明示することは、中核事例の純粋性を際立たせ、事例選定基準の妥当性を逆向きに証明するからである。

6-5-2. 機能の混在性

旅行代理店が顧客に対して持っていた優位性は、（1）予約システム（GDS）への独

占的アクセス、（2）航空会社・ホテルとの仕入れ交渉力、（3）経験的な旅行ノウハウ、の 3 つが混在していた。このうち情報非対称性として理論化できるのは部分的であり、予約システムアクセスは規模の経済、仕入れ交渉力はバーゲニング・パワーの問題である。さらに JTB の事業価値は、旅程情報の提供に加え、在庫確保（仕入れ）、決済保証・与信（金融）、トラブル対応（リスク移転）、出張管理（業務代行）、パッケージ造成（編集）の複合体であり、情報仲介の純粋性は低い。情報非対称性の崩壊だけでは、事業への打撃も、その対応も説明しきれないのである。

6-5-3. 業態転換の実態と評価

JTB は 2018 年に「第 3 の創業」を宣言し、旅行業からソリューション業への転換を掲げた。実際、旅行外事業（BPO、MICE 運営、ふるさと納税運営、地域 DX 支援等）の売上総利益は 2022 年度に 1,420 億円となり、旅行事業の 1,125 億円を上回っている（Travel Voice, 2023）。コロナ関連受託が減少した 2023 年度も、旅行外事業の売上総利益は 978 億円と、コロナ前（2019 年度 509 億円）の約 2 倍の水準を維持した（Travel Voice, 2024）。他方で、2020 年には国内 115 店舗の閉鎖と 6,500 人の人員削減を実施しており（日本経済新聞, 2020 年 11 月）、B2C 旅行業からの縮小・撤退が業態転換の主要素であったことも事実である。

S-D ロジックの観点から厳密に評価すれば、JTB の B2B ソリューション業への転換は、法人向け業務代行・受託という「サービスの量的拡大」であり、個人顧客との価値共創という「サービスの質的再定義」とは性質が異なる。「旅行 = 体験のデザイン」という S-D 的な転換は、個人旅行領域では業績の主軸となるには至っていない。誤解のないよう付言すれば、JTB は失敗事例ではない。法人ソリューション業として合理的な経営判断により存続している。ただ本研究の問い（情報非対称性の崩壊への S-D 的応答）には整合的に適合しない。この見極めそのものが、本研究の分析枠組みの解像度を示している。

なお JTB の事例は IT コンサルティング業界への固有の警鐘も含む。IT コンサルティングもまた純粋な情報仲介（ベンダー比較・技術情報提供）と、それ以外の機能（システム実装・運用・人材提供）が混在する業態である。AI に代替されるのは情報仲介機能であり、その他の機能は別の戦略で守り伸ばす必要がある。機能の複合性が転換の障害とならないよう、自社機能の切り分けが不可欠だ ― という教訓である。

6-6. 共通パターンの抽出

中核 3 事例（中古車・証券・不動産）の分析から、業態変容の共通パターンを抽出する。図 3 は、3 事例が「情報非対称性の時代」から「デジタル化ショック（脱仲介化）」「業態変容期」を経て「S-D 的再定義（再仲介化）」に至る過程を、各事例の固有の出来事とともに整理したものである。表 7 は、この過程を情報非対称性の時代（BEFORE）と S-D ロジック的再定義後（AFTER）の 6 つの観点で対比したものである。



図 3：3 事例に共通する業態変容パターン

表 7：業態変容の共通パターン（BEFORE / AFTER）

観点	BEFORE：情報非対称性の時代	AFTER：S-D ロジック的再定義
価値の源泉	コード化された情報の保有・媒介（オペランド資源）	知識活用能力・関係資本による共創（オペラント資源）
価値の決定者	提供者（生産者中心）	受益者（顧客の利用文脈）
顧客との関係	単発取引・片方向の情報提供	継続的パートナーシップ・双方向の共創
ビジネスモデル	手数料・仲介マージン	継続報酬・成果連動・サブスクリプション
競争優位の源泉	情報アクセスへの障壁	オペラント資源の質・関係資本・統合能力
価値の性質	交換価値（value-in-exchange）	文脈価値（value-in-context）

このパターンは、第 3 章で提示した脱仲介化・再仲介化の枠組みとも整合する。デジタル化は情報仲介のレントを消滅させた（脱仲介化）。だが、生き残った仲介者は、

顧客の文脈に入り込む価値共創者として自らを再定義した（再仲介化）。ここから本研究の結論的命題が導かれる。

情報非対称性の崩壊は業界の終わりではなく、価値の本質を「保有から共創へ」転換する契機である。

この命題を IT コンサルティング業に適用したとき、何が導かれるか。第 7 章で理論的に、第 8 章で実践的に論じる。

7．S-D ロジック観点での IT コンサルタントの価値再定義

歴史から持ち帰った答えを、いま自らの業界へ適用する。本章が引き受けるのは、歴史的アナロジーから IT コンサルタントが学べる価値再定義の方法論とは何か、という問いである。第 3 章の理論枠組み、第 4・5 章で実証した現状と崩壊予兆、第 6 章で抽出した共通パターンを統合し、IT コンサルタントの価値を S-D ロジックの 4 つの主要概念（オペランド／オペラント資源、価値共創、文脈価値、制度的取り決め）の観点から体系的に再定義する。

ここで、論理接続について一言断っておきたい。第 6 章の観察（3 業界で転換が起きた）から本章の主張（IT コンサルタントも転換すべき）への飛躍は、単純な類推ではない。3-4-1 で示した理論的必然性に基づく。すなわち、（前提 A）Akerlof（1970）が示すとおり IT コンサルタントの従来価値はオペランド資源（情報）の独占にあり、（前提 B）Brynjolfsson et al.（2025）が実証するとおり AI が情報処理を一般化してオペランド資源の希少性が消失しつつある。このとき S-D ロジックの Axiom 4（価値は文脈の中で受益者が決定する）に従えば、情報が平準化された世界で価値の根拠は顧客ごとの文脈価値のみに集約される。Axiom 5 に従えば、顧客組織の制度的文脈を読解し価値共創を設計できる者だけが価値を生む。ゆえに文脈価値創出力への転換は必然である ― という演繹的構造をとる。

7-1．オペランド資源依存からの脱却

IT コンサルティング業が長らく依存してきたオペランド資源は、（1）コード化された IT 知識・技術情報、（2）ベンダー比較情報、（3）業務プロセス標準・要件定義テンプレート、（4）法令・規制情報、（5）過去事例・ケーススタディ、に整理できる。改めて並べてみると、その性質は明らかである。いずれも文書・テンプレー

ト・データベースへ転写された知識であり、AI が網羅的に提供・比較・整理・追跡・学習可能な資源なのだ。第 5 章で示したとおり、Brynjolfsson et al.（2025）の実証と、McKinsey Lilli がジュニアアナリスト業務の一部を代替しつつあるとの報道（Bloomberg, 2025）は、オペランド資源依存モデルの限界を業界の内外から裏付けている。

Vargo & Lusch（2004）は、オペランド資源は過去に競争優位が達成された典型的資源であり、動的で無限なオペラント資源こそがサービス中心の論理における競争優位の第一義的源泉である、と論じた。これを IT コンサルティング業に当てはめれば、結論は単純である。「コンサルタントしか知らない情報」を売る商売は終わる。「情報を共有しても、なお価値が出る」モデルへ移行しなければならない。第 6 章で見たガリバーの透明化革命と、同型の発想である。

ただし、脱却は容易ではない。少なくとも 4 つの構造的障害がある。人月単価・成果物単価という課金モデルの慣性。「コンサルタント = 情報提供者」という顧客側の役割期待。自らの知識を共有することへのコンサルタント側の心理的抵抗。そして「秘伝のノウハウ」が地位に直結する業界文化である。これらは第 6 章の対比事例 JTB が直面した機能の混在性と類似する問題であり、意図的な組織変革なしには克服できない。

7-2. オペラント資源への移行 — 4 つの能力

では、獲得すべきオペラント資源とは何か。本研究は、第 6 章の事例分析から帰納し、S-D ロジックの概念体系に位置づけて、次の 4 つの能力を提示する。

表 8：IT コンサルタントが獲得すべき 4 つのオペラント資源

能力	定義	AI で代替困難な理由
① 経営文脈読解力	顧客企業の経営課題・組織風土・人間関係・歴史的経緯を暗黙知レベルで読み解く能力	言語化されない情報が中心であり、信頼関係の中でのみ得られる
② 関係資本	長期の信頼関係・業界ネットワーク・人的つながりを蓄積し価値創出に活かす能力	関係性は時間と互恵性の積み重ねであり機械的に構築できない
③ 共創ファシリテーション能力	顧客企業の社員と協働で課題を構造化し、解を導き、実行に移すプロセスを設計・推進する能力	合意形成には感情の調整と信頼が前提となる

④ AI 統合能力	AI ツールを業務プロセスに統合し、その出力を経営文脈に翻訳して実装に橋渡しする能力	AI 自身は自らの出力の文脈適合性を保証できない

7-3. 文脈価値の創出

7-3-1. 文脈によって価値が変わるということ

S-D ロジックの価値概念は、value-in-use（使用時点の価値）から value-in-context（利用文脈における価値）へ精緻化されてきた。文脈とは、時間・場所・社会的関係・組織状況・規制環境等の総体である。

IT コンサルティングにおいて、この概念は決定的に重要である。同じ「DX 推進の提言」であっても、経営者が DX に前向きで若手中心の企業では実装速度と技術の深掘りが価値となる。経営者が懐疑的な企業では、段階的導入の設計と説得材料の提供が価値となる。規制の厳しい業界ではコンプライアンス統合が、人材不足が深刻な企業では段階的内製化の支援が価値となる。「同じ提言は同じ価値を持つ」という前提は、G-D ロジック的な錯誤にほかならない。S-D ロジックは、文脈ごとの価値の差異を出発点とする。

表の定義に、いくつか補足を加えておきたい。経営文脈読解力（business context literacy）は、単なるヒアリングではない。経営者の意思決定スタイル、組織の力学、過去の意思決定の経緯といった、言語化されない層を把握する力である。関係資本（relational capital）は顧客企業との信頼関係だけを指すのではなく、弁護士・会計士・技術者等の専門家ネットワーク、ベンダーとの健全な協力関係までを含む。共創ファシリテーション能力（co-creation facilitation）は、「顧客は常に価値の共創者である」という FP6（Vargo & Lusch, 2008）、そしてそれを一般化した Axiom 2（Vargo & Lusch, 2016）の実装そのものである。

そして 4 つ目、AI 統合能力（AI integration competence）は、本研究の独自視点である。AI を「脅威」ではなく「新しいオペランド資源」として位置づけ、複数 AI ツールの組み合わせ最適化、AI 出力の妥当性検証、AI と人間の役割分担設計、そして顧客企業への AI 活用能力の移転を担う能力である。この能力を明示的に組み込むことにより、本研究の枠組みは単純な「AI 脅威論」と一線を画す。

4 つの能力の性格は一様ではない。経営文脈読解力と関係資本は長期蓄積型の能力であり、共創ファシリテーションと AI 統合能力は方法論的・技術的能力である。相互補完的であり、統合されて初めて第 3 章で定義した文脈価値創出力を構成する。

なお、既存のITコンサルタント人材と、ここで求められる水準との間には、無視できないギャップが存在する。既存のコンサルタント教育・評価体系はコード化されたIT知識やドキュメンテーション能力といったオペランド資源の運用を中心に設計されており、経営文脈読解力や共創ファシリテーション能力を体系的に育成・評価する仕組みは、業界にほとんど存在しない。AI統合能力は急速に向上しつつあるものの、個人差が大きい。このギャップの解消は個人の努力だけでは達成できず、評価制度・報酬制度・教育体系の再設計という組織・業界レベルの課題となる（8-4で詳述する）。

もう一点。各能力には評価指標（KPI）を設定しうる。たとえば経営文脈読解力については、顧客企業の意思決定キーパーソンとの直接接点数や提案の採用率、顧客企業内で「IT以外のテーマで相談される頻度」などが代理指標となる。オペラント資源は無形であるがゆえに、その蓄積を可視化する経営管理上の工夫が、転換を実行に移すうえで不可欠である。

表9：顧客文脈による同一DX提言の価値の変化（例示）

顧客企業の文脈	同じDX提言が持つ価値	求められる伴走の型
経営者がDXに前向き・若手中心	実装速度・技術の深掘り	加速型支援
経営者が懐疑的・年配中心	段階的導入の設計・説得材料	説得型支援
業界規制が厳しい	コンプライアンスとの統合	リスク回避型支援
競合との差別化が急務	スピードと戦略の統合	戦略統合型支援
人材不足が深刻	外部活用と段階的内製化	内製化支援

文脈価値を創出する実践は、3つのアプローチに整理できる。第一に、文脈の精密診断（経営者の意思決定スタイル分析、組織の変革準備度評価、規制環境の整理）。第二に、文脈に合わせたサービス設計（標準パッケージではなく文脈別カスタマイズ、顧客の学習速度に合わせた進度管理）。第三に、共創的価値発見であり、「正解の押し付け」ではなく「正解の共創」、そして試行錯誤を許容する関係の構築である。

7-3-2. 文脈価値の収益化 ― ビジネスモデルの転換

文脈価値への転換は、収益モデルの転換を要請する。人月単価制・成果物単価制・一括請負という伝統的モデルは、時間やドキュメントというオペランド資源に課金するものである。これに対し文脈価値モデルでは、月額固定の顧問契約（継続的な経営伴走）、顧客のビジネス成果に連動する成果連動報酬、プラットフォーム提供によるサブスクリプションといった、継続的な関係性そのものに課金する形態へ移行する。

絵に描いた餅ではない。第6章で見た証券業界のラップ口座 ― 預かり資産連動の

継続報酬、業界全体で 21.5 兆円 ── が、この転換が大規模に成立することの歴史的証明である。

7-4. 制度的取り決めの再構築 ── Axiom 5 の応用

7-4-1. IT 業界の制度的取り決めの特定

Vargo & Lusch (2016) の Axiom 5 は「価値共創はアクターが生み出した制度・制度的取り決めによって調整される」と述べる。第 4 章で分析した IT 業界の構造的問題は、この観点から表 10 のとおり「制度的取り決め」として再解釈できる。

表 10：IT 業界の制度的取り決めと情報非対称性への寄与

制度的取り決め	内容	情報非対称性への寄与
SIer 多重下請構造	1 次請けから多層の下請への階層構造	情報伝達の階層的分断（最終下請の 33.5% が中抜きを経験）
人月単価制	工数に対する課金モデル	オペランド資源（時間）へ課金し、オペラント資源（成果）を評価しない
顧客企業の IT 部門縮小	1990 年代以降の外部委託依存	顧客側オペラント資源の喪失
ベンダー認定制度	パートナー階層による情報アクセス管理	情報アクセスの階層化
要件定義の請負契約	コンサルタントが要件を「決定」する構造	顧客の能動性の抑制

（出所）公正取引委員会（2022）・経済産業省（2018）より筆者作成

7-4-2. 再構築の 5 つの方向性

これらの制度的取り決めは、AI エージェント時代において再構築の余地が大きい。本研究は 5 つの方向性を提示する。

まず、SIer 多重下請構造の見直しである。顧客と実装者の直接対話を可能にする直接契約モデルの拡大、アジャイル型契約の普及、公正取引委員会の 2022 年提言の実装が含まれる。

次に、人月単価から成果連動・継続報酬への転換。現行モデルは、コンサルタントのインセンティブを「長く関与すること」に向かわせる逆機能を持つ。顧問契約・成果連動型契約・サブスクリプションへの移行は、証券業界のラップ口座と同型の転換である。

三つめに、顧客企業のオペラント資源育成が欠かせない。IT 投資が期待成果を得

られない主因の 1 つとされる「ベンダー任せの姿勢」を克服するには、内製化支援と知識移転を契約に組み込み、顧客企業内の DX リーダーを育成する「顧客と共に学ぶ」関係への転換が必要となる。

加えて、ベンダー認定制度の脱階層化。オープンな技術情報共有と、ベンダーニュートラルなコンサルティングの確立である。

そして最後に、要件定義の共創化である。コンサルタントが要件を「決定」して納品する構造から、顧客企業の社員と共同で要件を「発見」する共創ワークショップ型プロセスへ転換する。

この制度レベルの分析は、個別企業の戦略転換（第 6 章の事例）を超えて、業界構造レベルの転換を論じる視座を提供する。DX 政策・公正取引政策との接続という政策的含意を持つと同時に、S-D ロジック Axiom 5 の実証的応用研究としての学術的貢献でもある。

7-5. 本章の小括

本章の論考を整理する。情報非対称性の崩壊は、オペランド資源（コード化された情報・知識）依存からの脱却を構造的に強制する。Vargo & Lusch の理論的予言が、現実の形をとって現れたものと見ることができる。これに伴い、新しい競争優位の源泉は 4 つのオペラント資源（経営文脈読解力・関係資本・共創ファシリテーション能力・AI 統合能力）へ移り、これらが統合されて文脈価値創出力を構成する。同時に、価値の本質は交換価値から文脈価値へ移行し、収益モデルは人月単価から顧問契約・成果連動・継続報酬へ転換する。さらに業界レベルでは、SIer 多重下請構造・人月単価制等の制度的取り決めが、Axiom 5 の観点から全面的に再構築されるべきである。

価値再定義は、個別企業の選択ではない。業界の構造的必然である。

次章では、この理論的帰結を具体的な未来像・実装パターンとして展開する。

8．IT コンサルタントの未来像（提言）

理論は、実務に降ろされて初めて意味を持つ。本章は第 7 章の理論論考を踏まえ、IT コンサルティング業界が AI エージェント時代に持つべき未来像を、具体的な実装パターンと行動指針として提示する。理論的整合性を保ちつつ、実務的な具体性に踏み込む提言の章である。

8-1. 「情報の番人」から「経営文脈の共創者」へ

8-1-1. 新しい職業的アイデンティティ

本研究が提示する未来像は、次の一文に集約される。

> **IT コンサルタントは、「情報の番人（Gatekeeper of Information）」から「経営文脈の共創者（Co-creator of Business Context）」へと、その職業的アイデンティティを転換する必要がある。**

「情報の番人」とは、顧客企業が知らない情報 ― ベンダー実態、技術動向、ベストプラクティス ― を独占的に保有し、それを選別・整理・提供することで価値を創出する、従来型の IT コンサルタント像である。第 6 章で見た旧来の中古車業者・対面証券・不動産仲介業者と同型のポジションであり、その基盤は第 5 章で示したとおり、いま解体されつつある。

対する「経営文脈の共創者」とは、顧客企業の経営文脈に深く入り込み、正解を持ち込むのではなく正解の発見プロセスに伴走し、AI を含む多様な資源を統合して顧客固有の解を共創する、新しい IT コンサルタント像である。

表 11：パラダイム転換の比較 ― 情報の番人から経営文脈の共創者へ

観点	情報の番人（旧）	経営文脈の共創者（新）
価値の源泉	情報の独占	共創能力・関係性
顧客との関係	教える側と教わる側	共に考える対等なパートナー
提供物	情報・分析・提言（モノ）	共創プロセスへの伴走（サービス）
時間軸	単発プロジェクト（数か月）	継続的伴走（数年～十数年）
収益モデル	人月単価・成果物単価	顧問契約・成果連動・継続報酬
AI との関係	競合・代替リスク	統合・活用の対象

8-1-2. 転換の必然性 ― 5 つの圧力

この転換は、選べる選択肢の一つではない。構造的必然である。理由は 5 つの圧力が同時に作用しているからである。

理論的な圧力としては、情報非対称性が AI により解体されつつある（第 3 章・第 5 章）。実証面では、中古車・証券・不動産で同型の転換が現に起きている（第 6 章）。業界の行動そのものも圧力となっており、業界自身が合計 100 億ドル超の AI 投資を行い、自らの情報優位を解体している（第 5 章）。市場面では、国内企業の生

成 AI 導入率が 2 年で 57.7% へ急増し、顧客が AI に直接相談する構造が生まれつつある。そして制度面でも、公正取引委員会・経済産業省による多重下請構造の是正要請が強まっている。



図 4：IT コンサルタントの転換を促す 5 つの圧力

8-2. 求められるオペラント資源の具体像

第 7 章で提示した 4 能力は、日々の実践の反復によって形成される。ここでは、その形成に必要な行動を実装可能なレベルへ展開する。表 12 は、各能力を形成するための具体的行動と、その蓄積方法の目安を整理したものである。

表 12：4 つのオペラント資源を形成するための具体的行動と蓄積方法

形成すべき能力	具体的行動	蓄積方法の目安
① 経営文脈読解力	経営者との定期対話・組織観察・暗黙知の文書化	1 社につき最低 3 年の継続関与
② 関係資本	業界ネットワーク参加・専門家紹介・互恵的関係の構築	10 年単位の信頼の積み上げ
③ 共創ファシリテーション	ワークショップ設計・運営、合意形成の実践	多様な業種・テーマでの反復実践
④ AI 統合能力	AI ツールの使い込み・複数 AI の比較・業界別活用の実験	日常業務への継続的な組み込み

経営文脈読解力の習得は、顧問契約を基盤とした経営者との定期的な対話（議題を IT に限定しない）、顧客企業への定期訪問と会議参加による組織観察、観察した組織力学の文書化、業界団体への参加による業界別の文脈理解によって行う。近道はない。1 社につき数年単位の継続関与が前提となる。

関係資本の構築は、3 層で考えるとよい。根幹となるのは顧客企業との直接的信頼関係であり、約束遵守と誠実な対応の積み重ねによって「困ったときに最初に相談される存在」となることである。第 2 層が、弁護士・会計士・税理士・技術者との互恵的関係によって自分の知らない領域を補完する専門家ネットワーク。第 3 層が、大学・学会・業界団体への参画による研究・知識ネットワークである。

共創ファシリテーション能力は、基礎の体系的習得、多様な業種・テーマでの実践経験の蓄積、自らの方法論の確立、顧客企業内の人材への移転という段階を踏んで開発する。AI 統合能力については、主要 AI ツールの日常的な使用、技術動向の継続的な追跡、ハルシネーション（AI がもっともらしい誤情報を生成する現象）対策とガバナンス設計、そして AI 技術用語を経営者の言葉に翻訳する訓練が中心となる。

では、4 能力が統合的に発揮されると何が変わるのか。中小製造業の DX 支援を例に示そう。従来モデル（情報の番人）では、DX 戦略書・ベンダー比較表・要件定義書を納品し、システム導入後に撤退する。新モデル（経営文脈の共創者）では、経営者との定期対話で経営文脈を読解し、業界専門家やベンダーを引き合わせ（関係資本）、社員参加型ワークショップで課題を構造化し（共創ファシリテーション）、AI ツールの段階的導入と社員教育を伴走し（AI 統合能力）、顧問契約による長期の継続伴走を行う。提供する成果物は同じでも、関わり方と価値の出し方が根本的に異なるのである。

8-3. 中小企業との共創モデル ― 3 つの実装パターン

新しいアイデンティティを事業として実装するパターンを、3 つ提示する。

パターン A（経営パートナー型）は、中小企業経営者との月次の経営対話、四半期の経営会議参加、重要な意思決定時の随時対応、専門家・ベンダーの紹介、AI 活用支援を組み合わせた顧問契約モデルである。S-D ロジックの価値共創の典型形といえる。ただし属人的でスケーラビリティが低く、人材確保が課題となる。

パターン B（変革コーチ型）は、経営者・幹部への 1on1 コーチングと組織開発支援を通じて、顧客企業自身のオペラント資源 ― DX リーダー、変革能力 ― を育成す

るモデルである。これは価値共創を超えた「価値共創能力の共創」であり、FP6 および Axiom 2 の徹底的な実装といえる。

パターン C（エコシステム・コーディネーター型）は、顧客企業に最適な業務エコシステム（ベンダー・SaaS・AI ツールの組み合わせ）を設計し、セキュリティ・ガバナンスを含めて運用まで責任を持つモデルである。Axiom 5 の制度的取り決めを積極的に設計する立場であり、ベンダーニュートラルであることが信頼の条件となる。

実務では、3 パターンは排他的ではない。大手ファームは顧客別のポートフォリオとして、中堅独立系はパターン A を中核に必要に応じて C を、個人コンサルタントは A または B に特化して、ハイブリッドに組み合わせることが現実的である。

表 13：共創モデルの 3 つの実装パターン

観点	A：経営パートナー型	B：変革コーチ型	C：エコシステム・コーディネーター型
コンセプト	経営者の右腕として継続伴走	経営者・幹部の自己変革を支援	複数ベンダー・SaaS・AI を統合設計
ターゲット	IT 部門を持たない中小企業	変革意欲の高い経営者・幹部	複数システムを統合運用する企業
中心となる能力	経営文脈読解力・関係資本	共創ファシリテーション	AI 統合能力
収益モデル	月額顧問契約	コーチング契約・成果連動	設計費 + 運用支援・レベニューシェア
契約期間	3-10 年	1-3 年	5 年以上
対応する歴史的事例	証券（ウェルスマネジメント）	中古車（カーライフ伴走）	不動産（住生活エコシステム）

8-4. 業界としての残された課題

個別企業の戦略を超えた、業界レベルの課題を 5 つ提示する。

まず報酬モデルの転換である。人月単価が業界標準である限り、オペラント資源への投資は評価されない。業界団体による標準契約モデルの提示、成果指標の標準化が必要となる。

次に人材育成。既存のコンサルタント教育はコード化された IT 知識（オペランド資源）中心であり、4 能力を体系的に育成する教育体系、コーチング・ファシリテーション資格の取得支援、経営実務経験者の中途採用、大学院 MBA との連携が求められる。

業界規制・制度の面では、公正取引委員会の 2022 年提言の実装、多重下請構造の改善、ベンダーニュートラルなコンサルティング業の制度的位置づけの確立が課題となる。

さらに、AI ベンダー・SIer・コンサルタントの役割分担の再定義も必要である。AI ベンダーは技術の提供、SIer は実装・運用、IT コンサルタントは経営文脈の共創・統合・伴走。この分担によるエコシステム形成が方向となる。

最後に、中小企業 DX 支援の拡充を挙げたい。大手コンサルの主要顧客は大企業であり、中小企業向け市場はシェア 2.0% にすぎない。中小企業向け廉価モデルの開発、公的支援機関・地域の士業との連携、そして第 4 章で示した「経営者仲間」ネットワーク（相談先 1 位、27.1%）への参画が、支援が届かない構造を変える鍵となる。

8-5. 本章の結論 ― 新しいアイデンティティの 5 要素

本章の提言は、次の 5 つの要素に集約される。(1) 顧客と対等に立つ ― 教える側ではなく共に考える側へ。(2) 長期に伴走する ― 単発取引から継続的パートナーシップへ。(3) AI を統合する ― 競合ではなく活用するツールとして。(4) オペラント資源で勝負する ― 情報量ではなく共創能力で。(5) 業界制度の再構築に参画する ― 構造を所与とせず変革する。

明日から着手できる行動も、個人レベルであれば具体的に挙げられる。顧客経営者と「IT 以外の話」をする時間を増やすこと。専門家ネットワークへ投資すること。ファシリテーション・コーチング能力を体系的に習得すること。AI ツールを日常的に使い込むこと。そして、顧問契約モデルへの移行を交渉すること。組織レベルでは 4 能力の評価・育成制度と報酬体系の見直しが、業界レベルでは認定制度の確立と政策当局との対話が求められる。

9．結論

9-1. 本研究の主要知見 ― リサーチクエスチョンへの回答

本研究が立てた問いは、ただ一つであった。AI エージェント時代において、IT コンサルタントの価値はどのように再定義されるのか。ここでは、この問いに対する回答を 4 つの層に分けて総括する。

第一の層は、現在の価値がどこに立脚しているかである。第 4 章の分析により、IT

コンサルタントの提供価値は、特にベンダー選定・要件定義・IT 戦略立案の機能において、顧客との情報非対称性に強く依存していることが示された。中小企業経営者の IT に関する相談相手 1 位が「経営者仲間」（27.1%）で、IT 専門家は 11.9% にとどまるという中小企業庁の調査データ（2020 年 3 月）は、情報格差の存在を逆向きに証明する。最終下請事業者の 33.5% が中抜きを経験しているという公正取引委員会の調査（2022 年 6 月）は、業界自身が情報非対称性を制度的に固定化してきた歴史を示している。価値の土台は、情報の非対称性そのものであった。

第二の層は、その土台に何が起きているかである。第 5 章の分析により、次の 4 点が明らかになった。（1）Brynjolfsson, Li, & Raymond（2025）が示した「新人 +30%、熟練者は小幅」という非対称な生産性効果は、コード化可能な知識の非対称性が解体されることの直接的証拠である。（2）McKinsey の Lilli はジュニアアナリスト業務の一部を代替しうる水準に達したと報じられ、大手ファームの公表 AI 投資は合計 100 億ドルを超える。業界自身が自己破壊的なツールへ巨額投資するパラドックスが顕在化している。（3）国内企業の生成 AI 導入率は 2 年で 57.7% へ急増し（野村総合研究所, 2025）、中小企業でも規模による格差をほとんど伴わずに導入が広がっていることが確認され（小西・久保, 2025）、経営者が AI に直接相談する構造変化が進む。（4）影響は短期（要件定義・ベンダー選定）から中期（PMO）、長期（戦略立案）へ波及し、業界は価値再定義成功組・実装支援特化組・消滅組へ三極化すると予測される。

第三の層は、歴史が与える答えである。第 6 章の 4 事例分析により、共通パターンが抽出された。価値の源泉はコード化された情報の保有・媒介（オペランド資源）から知識活用能力・関係資本による共創（オペラント資源）へ、顧客との関係は単発取引から継続的パートナーシップへ、価値の性質は交換価値から文脈価値へ移行する。証券業界では、業界のラップ口座契約資産 21.5 兆円（2024 年 12 月末）という規模でこの転換が現に成立した。不動産仲介業でも、住生活エコシステムのコーディネーターへの転換が進行中である。対比事例の JTB は、機能の混在性ゆえに純粋な情報仲介モデルでは説明しきれないことを確認し、事例選定基準の妥当性を裏付けた。ここから導かれたのが、「情報非対称性の崩壊は終わりではなく、価値の本質を保有から共創へ転換する契機である」という結論的命題である。

そして第四の層が、その答えを自らの業界へ翻訳した結果である。第 7 章では、S-D ロジックの観点から、オペランド資源依存からの脱却、4 つのオペラント資源（経営文脈読解力・関係資本・共創ファシリテーション能力・AI 統合能力）への移行、

文脈価値の創出と収益モデル転換、Axiom 5 に基づく制度的取り決めの再構築、という理論的体系を提示した。第 8 章では、「情報の番人」から「経営文脈の共創者」への転換という新しい職業的アイデンティティと、3 つの実装パターン（経営パートナー型・変革コーチ型・エコシステム・コーディネーター型）、および業界 5 課題（報酬モデル・人材育成・規制制度・役割分担・中小企業支援）を提示した。

問いへの回答を一文に凝縮すれば、こうなる。IT コンサルタントの価値は、情報を保有することからではなく、顧客の経営文脈の中で価値を共に創ることから、再定義される。

9-2. 学術的貢献

本研究の学術的貢献は 3 点である。ひとつは、理論統合の独自性である。情報経済学（Akerlof, Spence, Stiglitz）と S-D ロジック（Vargo & Lusch）を IT コンサルティング業界に統合適用した先行研究は国内外を問わず限定的であり、本研究は「オペランド資源（コード化された知識）の希少性が崩壊すると、価値の源泉は必然的にオペラント資源（知識を活用する能力）へ移る」という論理によって、両理論の接続点を明確化した。もうひとつは、歴史的アナロジー研究のフレームワークである。事例選定の 4 条件、理論導入・中核・対比という 3+1 構造の事例配置、BEFORE/AFTER の 6 観点による共通パターン抽出という研究設計は、士業・医療・教育等の他の知識集約産業の研究にも応用可能な汎用性を持つ。そして 3 点目が、Axiom 5 の実証的応用である。SIer 多重下請構造・人月単価制・ベンダー認定階層等を「アクターが生み出した制度的取り決め」として再解釈し、業界の構造的問題が個別企業の戦略レベルではなく業界の制度レベルで生じていることを明らかにした。

9-3. 実務的貢献

実務的貢献も 3 点である。ひとつは、業界変革の指針である。AI エージェント時代に IT コンサルティング業界が取るべき価値再定義の方向性を、実務者が明日から検討できる 3 つの実装パターンとして具体化した。もうひとつは、中小企業 DX への含意である。「経営者の相談先 1 位が経営者仲間」というデータが示す情報格差構造は中小企業 DX 政策の盲点であり、本研究の問題提起は、支援が届かない構造を変えるための政策的含意を持つ。そして 3 点目が、実務知の体系化である。発表者の物流・SCM・経営管理に関わる 31 年の実務経験 ── 長期の顧客関係の構築、業務改革に

おける顧客企業の自走力育成 ― を S-D ロジックの枠組みで体系化する試みは、実務知と学術知の橋渡しの一例である。

9-4. 研究の限界

本研究の限界を 5 点挙げる。理論面では、S-D ロジックには批判的研究が存在し（Stauss, 2005; Achrol & Kotler, 2006; O'Shaughnessy & O'Shaughnessy, 2009）、本研究は批判への直接応答を射程外とした。情報経済学と S-D ロジックの統合についても、両理論の相互整合性のさらなる精緻化が課題である。方法論の面では、本研究は事例の文献分析と業界統計分析を中心とし、回帰分析等の本格的な定量的実証や体系的なインタビュー調査は行っていない。対象範囲についても、日本の IT コンサルティング業界に焦点を絞り、海外比較は未実施である。加えて、AI エージェント技術は急速に発展しており、本研究の予測・提言（分析時点 2026 年 7 月）は、技術進化の加速により時間軸が変動しうるという時点の限界も伴う。最後に、本研究が分析軸として用いたコード化可能性の境界は固定的ではなく、技術の進展とともに移動する。本研究が文脈価値創出力として抽出したのは、あくまで分析時点でコード化に抵抗する能力群であり、その範囲がどこまで縮小しうるかは、継続的な検証を要する課題として残る。

9-5. 今後の研究課題

今後の課題として 4 つの方向性を示す。まず定量的実証研究であり、価値再定義に成功した企業と従来モデル維持企業の業績比較、顧客企業の AI 直接活用とコンサルティング契約の関係性の検証が挙げられる。次に海外比較研究として、米国・欧州・中国・インドの IT サービス業界における同型の転換を検証する余地がある。また、AI ベンダー・SIer・コンサルタント・顧客企業の関係性をサービス・エコシステム概念で分析するエコシステム研究も課題となる。そして中小企業 DX における S-D ロジック適用の実証研究として、顧問契約型の長期伴走の効果検証、「経営者仲間」と「AI」の代替関係の動態分析が、今後の展開として期待される。

9-6. 終わりに

本研究は、AI エージェント時代における IT コンサルタントの存在意義の揺らぎという問題意識から出発した。情報非対称性の理論枠組みと S-D ロジックの分析視座を

統合し、歴史的アナロジーから学びを得て、価値再定義の方向性を提示した。

中心的な発見は、次の一点に尽きる。情報非対称性の崩壊は、IT コンサルティング業界の終焉ではない。価値の本質を「保有から共創へ」転換する契機である。中古車市場のガリバーが透明化戦略でポーター賞を受賞し、対面証券がウェルスマネジメントで 150 兆円を超える預かり資産を築き、不動産仲介の大手が住生活パートナーへの転換を進めたように、IT コンサルタントもまた、情報の番人から経営文脈の共創者へと自らを再定義することができる。それは技術的選択肢ではなく、構造的必然である。

本研究の限界は明らかである。定量的実証は限定的であり、海外比較も今後の課題として残った。しかし、業界の急成長と構造的危機が同時進行する 2026 年の現時点において、業界が向き合うべき本質的な問いを学術的枠組みで提起したことに、本研究の意義があると考える。最後に付け加えれば、本研究を支えた発表者の 31 年の実務経験は、S-D ロジック的な価値共創を日々実践してきた現場の知の蓄積であった。その知を学術的に体系化する本研究が、実務者と研究者の双方にとって、わずかなりとも橋渡しの役割を果たすことを願う。

情報の番人から、経営文脈の共創者へ。オペランド資源（情報）から、オペラント資源（共創能力）へ。これが、本研究が AI エージェント時代の IT コンサルタント業界に提示する羅針盤である。

謝辞

本研究の遂行にあたり、指導教員である内田教授には、理論的枠組みの構築から論理展開の精緻化に至るまで、終始的確なご指導とご助言を賜りました。ここに深く感謝の意を表します。

参考文献

【英語文献】

[1] Achrol, R. S., & Kotler, P. (2006). The Service-Dominant Logic for Marketing: A Critique. In R. F. Lusch & S. L. Vargo (Eds.), *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions*.

M.E. Sharpe.

[2] Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics, 84*(3), 488-500.

[3] Benjamin, R., & Wigand, R. (1995). Electronic Markets and Virtual Value Chains on the Information Superhighway. *Sloan Management Review, 36*(2), 62-72.

[4] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. R. (2025). Generative AI at Work. *Quarterly Journal of Economics, 140*(2), 889-942. https://doi.org/10.1093/qje/qjae044

[5] Constantin, J. A., & Lusch, R. F. (1994). *Understanding Resource Management: How to Deploy Your People, Products, and Processes for Maximum Productivity*. Oxford, OH: The Planning Forum.

[6] Goldman Sachs Research (2023). *Generative AI Could Raise Global GDP by 7%* (Briggs, J., & Kodnani, D.). https://www.goldmansachs.com/insights/articles/generative-ai-could-raise-global-gdp-by-7-percent （最終アクセス日: 2026/08/14）

[7] Lusch, R. F., & Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. Cambridge University Press.

[8] McKinsey & Company (2023). *Meet Lilli, our generative AI tool*. https://www.mckinsey.com/about-us/new-at-mckinsey-blog/meet-lilli-our-generative-ai-tool （最終アクセス日: 2026/08/14）

[9] McKinsey Global Institute (2023). *The Economic Potential of Generative AI: The Next Productivity Frontier*. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier （最終アクセス日: 2026/08/14）

[10] O'Shaughnessy, J., & O'Shaughnessy, N. J. (2009). The Service-Dominant Perspective: A Backward Step? *European Journal of Marketing, 43*(5/6), 784-793.

[11] Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023). *The Impact of AI on Developer Productivity: Evidence from GitHub Copilot*. arXiv preprint arXiv:2302.06590.

[12] Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul.

[13] Rothschild, M., & Stiglitz, J. E. (1976). Equilibrium in Competitive Insurance Markets: An Essay on the Economics of Imperfect Information. *Quarterly Journal of Economics, 90*(4), 629-649.

[14] Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *Quarterly Journal of Economics, 87*(3), 355-374.

[15] Stauss, B. (2005). A Pyrrhic Victory: The Implications of an Unlimited Broadening of the Concept of Services. *Managing Service Quality, 15*(3), 219-229.

[16] Stiglitz, J. E. (1975). The Theory of "Screening," Education, and the Distribution of Income. *American Economic Review, 65*(3), 283-300.

[17] Stiglitz, J. E. (2002). Information and the Change in the Paradigm in Economics. *American Economic Review, 92*(3), 460-501.

[18] The Royal Swedish Academy of Sciences (2001). *The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2001* [Press release]. https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2001/press-release/ （最終アクセス日: 2026/08/14）

[19] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing, 68*(1), 1-17.

[20] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science, 36*(1), 1-10.

[21] Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science, 44*(1), 5-23.

[22] Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press.

[23] Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.

[24] Zimmermann, E. W. (1951). *World Resources and Industries* (rev. ed.). Harper & Brothers.

【日本語文献】

[1] 井上崇通・村松潤一編著（2010）．『サービス・ドミナント・ロジック―マーケティング研究への新たな視座』同文舘出版.

[2] 小西葉子・久保隆史（2025）．「生成 AI はどのように企業に広がったのか―中小企業が示す導入の同期性―」経済産業研究所（RIETI）コラム（2025 年 12 月 25 日）．https://www.rieti.go.jp/jp/columns/a01_0799.html （最終アクセス日：2026/08/14）

[3] 越川翼（2018）．「中古自動車の価格要因分析」慶應義塾大学大学院修士論文，慶應義塾大学学術情報リポジトリ（KOARA）．https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002018-3425 （最終アクセス日：2026/08/14）

[4] 高井文子（2004）．「オンライン証券業界にみる黎明期の企業間競争」『赤門マネジメント・レビュー』3(7)，333-370.

[5] 田口尚史（2017）．『サービス・ドミナント・ロジックの進展―価値共創プロセスと市場形成―』同文舘出版.

[6] 二上季代司（2019）．「証券業界の構造変化について―平成年間の 30 年―」『証券経済研究』第 108 号，17-36.

[7] 村松潤一（2015）．『価値共創とマーケティング論』同文舘出版.

【政府統計・公的機関資料】

[1] 経済産業省（2018）．『DX レポート ～IT システム「2025 年の崖」克服と DX の本格的な展開～』（2018 年 9 月）．

[2] 経済産業省（2019）．『IT 人材需給に関する調査』（2019 年 4 月）．https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/jinzai/gaiyou.pdf （最終アクセス日：2026/08/14）

[3] 経済産業省（2022）．『DX レポート 2.2』（2022 年 7 月）．https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/dx/002_05_00.pdf （最終アクセス日：2026/08/14）

[4] 経済産業省（2023）．『企業活動基本調査』2022 年度確報．e-Stat. https://www.e-stat.go.jp/statistics/00550100 （最終アクセス日：2026/08/14）

[5] 公正取引委員会（2022）．『ソフトウェア業の下請取引等に関する実態調査報告書』（2022 年 6 月 29 日）．
https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2022/jun/220629_software.html （最終アクセス日：2026/08/14）
[6] 情報処理推進機構（IPA）（2023）．『DX 白書 2023』（2023 年 3 月 16 日）．
[7] 情報処理推進機構（IPA）（2024）．『DX 動向 2024 ― 深刻化する DX を推進する人材不足と課題』調査分析ディスカッション・ペーパー 2024-02.
https://www.ipa.go.jp/digital/chousa/discussion-paper/dx-talent-shortage.html （最終アクセス日：2026/08/14）
[8] 中小企業基盤整備機構（2024）．『中小企業の DX 推進に関する調査（2024 年）アンケート調査報告書』（令和 6 年 12 月）．
https://www.smrj.go.jp/research_case/questionnaire/fbrion0000002pjw-att/202412_DX_report.pdf （最終アクセス日：2026/08/14）
[9] 中小企業庁（2020a）．『中小企業の IT ツール等導入プロセスにおけるナッジ活用の可能性に関する調査』（2020 年 3 月）．
[10] 中小企業庁（2020b）．『中小企業のデジタル化に向けて』（令和 2 年 7 月）9 頁．https://www.fsa.go.jp/singi/shomen_oin/shiryou/20200731/01.pdf （最終アクセス日：2026/08/14）
[11] 不動産流通推進センター（n.d.）．「レインズについて」．
https://www.retpc.jp/ （最終アクセス日：2026/08/14）

【業界レポート・企業公表資料】

[1] Accenture（2023）．*Accenture to Invest $3 Billion in AI to Accelerate Clients' Reinvention* [Press release]（2023 年 6 月 13 日）．
https://newsroom.accenture.com/news/2023/accenture-to-invest-3-billion-in-ai-to-accelerate-clients-reinvention （最終アクセス日：2026/08/14）
[2] Bloomberg（2025）．*McKinsey Leans On AI to Make PowerPoints, Draft Proposals*（2025 年 6 月 2 日）．
https://www.bloomberg.com/news/articles/2025-06-02/mckinsey-leans-on-ai-to-make-powerpoints-faster-draft-proposals （最終アクセス日：2026/08/14）
[3] Cognition Labs（2024）．*Introducing Devin, the first AI software*

engineer. https://cognition.ai/blog/introducing-devin （最終アクセス日: 2026/08/14）

[4] Gartner (2025a). *Gartner Predicts Over 40% of Agentic AI Projects Will Be Canceled by End of 2027* [Press release] (2025 年 6 月 25 日). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-06-25-gartner-predicts-over-40-percent-of-agentic-ai-projects-will-be-canceled-by-end-of-2027 （最終アクセス日: 2026/08/14）

[5] Gartner (2025b). *Gartner Survey Finds All IT Work Will Involve AI by 2030* [Press release] (2025 年 10 月 20 日). https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-10-20-gartner-survey-finds-all-it-work-will-involve-ai-by-2030-organizations-must-navigate-ai-readiness-and-human-readiness-to-find-capture-and-sustain-value （最終アクセス日: 2026/08/14）

[6] Gartner (2025c).「日本における未来志向型インフラ・テクノロジのハイプ・サイクル：2025 年」[プレスリリース] (2025 年 10 月 1 日). https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20251001-infratech-hc （最終アクセス日: 2026/08/14）

[7] Gartner (2025d).「急速に期待が高まっている AI エージェントに関する最新の見解」[プレスリリース] (2025 年 1 月 14 日). https://www.gartner.co.jp/ja/newsroom/press-releases/pr-20250114-ai-agent （最終アクセス日: 2026/08/14）

[8] IDC Japan (2025a).「国内 IT サービス市場予測を発表 ～AI 活用の実践とユースケース拡大が市場成長を促進～」[プレスリリース] (2025 年 3 月 13 日).

[9] IDC Japan (2025b).「国内ビジネスコンサルティング市場予測を発表 ～企業の AI 適応は市場成長の促進要因に～」[プレスリリース] (2025 年 12 月 10 日).

[10] JTB (2018).「第 3 の創業」[プレスリリース].

[11] JUAS (2025).『企業 IT 動向調査 2025 (2024 年度調査)』日本情報システム・ユーザー協会. https://juas.or.jp/cms/media/2025/02/it25_2.pdf （最終アクセス日: 2026/08/14）

[12] PwC Japan (2024).『生成 AI に関する実態調査 2024 春』（日本 912 名・売

上高 500 億円以上・課長職以上）．
https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/generative-ai-survey2024.html （最終アクセス日: 2026/08/14）
[13] SBI 証券（2023）．「『ゼロ革命』（国内株式売買手数料無料化）のお知らせ」［プレスリリース］（2023 年 8 月 31 日）．
https://www.sbigroup.co.jp/news/2023/0831_14030.html （最終アクセス日: 2026/08/14）
[14] Travel Voice（2024）．「JTB 決算にみる旅行外事業の構成比」（2024 年 5 月 25 日）．https://www.travelvoice.jp/20240525-155683 （最終アクセス日: 2026/08/14）
[15] Travel Voice（2023）．「JTB 決算、3 期ぶり黒字転換」（2023 年 5 月 28 日）．https://www.travelvoice.jp/20230528-153570 （最終アクセス日: 2026/08/14）
[16] コダワリ・ビジネス・コンサルティング（2025）．『日本のコンサルティング市場規模と将来予測』2025 年版．https://consul.global/post37872/ （最終アクセス日: 2026/08/14）
[17] デロイト トーマツ グループ（2025）．「デロイト トーマツ、生成 AI 活用で月間約 10 万時間の稼働時間削減に成功、AI エージェントも全社展開」．
https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/technology/blogs/ai-utilization.html （最終アクセス日: 2026/08/14）
[18] 日本経済新聞（2020）．「JTB グループ 6,500 人削減、115 店閉鎖 デジタル化急務」（2020 年 11 月 21 日）．
[19] 日本証券業協会（2000）．『株式売買委託手数料実態調査（概要）』（2000 年 3 月 15 日）．
https://www.jsda.or.jp/shiryoshitsu/toukei/past/files/000315.pdf （最終アクセス日: 2026/08/14）
[20] 日本投資顧問業協会（2025）．「契約資産状況（ラップ業務）統計」（2024 年 12 月末）（現・資産運用業協会サイトに移管）．
https://www.imaj.or.jp/statistics/jiaa/pdf-cms/toukei202412.pdf （最終アクセス日: 2026/08/14）
[21] 野村総合研究所（2024）．「AI コンサルティングサービスの開始」［ニュースリリース］（2024 年 1 月 26 日）．

https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/20240126_1.html （最終アクセス日：2026/08/14）
[22] 野村総合研究所（2025）．『ユーザー企業の IT 活用実態調査（2025 年）』（2025 年 11 月 25 日発行）．
https://www.nri.com/jp/news/newsrelease/20251125_1.html （最終アクセス日：2026/08/14）
[23] 野村ホールディングス（2024）．「ウェルスマネジメント部門顧客資産残高」（2024 年 3 月末）．
https://www.nomuraholdings.com/jp/investor/summary/business/client.html（最終アクセス日：2026/08/14）
[24] ポーター賞運営委員会（2006）．「ガリバーインターナショナル株式会社 受賞理由」．https://www.porterprize.org/pastwinner/2006/12/02180058.html（最終アクセス日：2026/08/14）
[25] 楽天証券（2024）．「国内（証券単体）最多！楽天証券、証券総合口座数 1,100 万口座達成のお知らせ」［プレスリリース］（2024 年 4 月 16 日）．
https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2024/0416_01.html （最終アクセス日：2026/08/14）