

HITACHI

マルチ AI エージェント時代の
“エージェントエンタープライズ” 戦略の考え方

Hitachi Consulting Co., Ltd.

▶ エグゼクティブサマリー

- マルチ AI エージェントとは、従来の「人が設計したワークフローをシステムが実行する構造」から、「目的に応じてエージェント群がワークフローそのものを再構成しながら業務を遂行する構造」への転換。すなわち、ビジネスの実行主体が人間から AI へとシフトする可能性を意味するものである。
- これは単なる次世代 IT トрендではなく、ビジネスモデルおよびオペレーティングモデル（業務プロセス、組織・人材、ガバナンス）を根本から再設計する必要がある「企業運営の原理・原則の転換点」である。
- 一方で、多くの企業の取り組みは、人間が実行することを前提とした既存業務を AI へ置き換える「自動化による効率化」にとどまっており、AI エージェントがもたらす構造変化への対応には至っていないのが実態である。
- この状況を打破するためには、個別ユースケースの積み上げではなく、自社が属する業界におけるマルチ AI エージェントのインパクトを見極めた上で、ポジショニングも含めた将来の姿を構想することが不可欠である。
- その際の鍵となるのが、以下の三つの視点である。
 1. Multi-Agent Ideation（アクセル）：何を自動化するかではなく、何を再設計するかを定義する視点
 2. Multi-Agent Governance（ボトルネック解消）：AI 活用に伴うリスクと制約を前提とし、それを制御しながら活用を可能にする仕組みを構築する視点
 3. Data Infrastructure（真のイネーブラー）：AI が意思決定と実行の中核に入るための前提となるデータ基盤を再設計する視点これら三つの視点を統合することで、将来のエージェントエンタープライズ（Agent Native Enterprise）の姿を具体化することが可能となる。
- 変革の推進にあたっては、「構想は大胆に描き、実装は小さく始める」という原則、すなわち“Think Big, Act Small”のアプローチを採用すべきである。
- いままさに、企業は 10 年後を見据え、マルチ AI エージェント時代に向けた戦略的な変革ジャーニーを開始すべき局面にある。

▶ 執筆者



▶ 伊藤 洋三

株式会社 日立コンサルティング
代表取締役 取締役社長



▶ 高田屋 晋一

株式会社 日立コンサルティング
ストラテジック・パートナーズ・オフィス
ディレクター

▶ 目次

▶ エグゼクティブサマリー	1
---------------	---

▶ 第1章

マルチ AI エージェントの
インパクトと企業の対応状況

1-1

マルチ AI エージェントと現状の課題	3
---------------------	---

1-2

マルチ AI エージェントによる 企業変革の論点	4
-----------------------------	---

▶ 第2章

“エージェントエンタープライズ” への
変革の考え方

2-1

Multi-Agent Ideation= アクセラ	5
-------------------------------	---

2-2

Multi-Agent Governance= ボトルネック解消	6
-------------------------------------	---

2-3

Data Infrastructure= 真のイネーブラー	7
----------------------------------	---

▶ 第3章

未来への“道”を拓く	9
------------	---

▶ 終わりに	10
--------	----

第1章

マルチ AI エージェントの インパクトと企業の対応状況

1-1 ▶ マルチ AI エージェントと現状の課題

いま、多くの企業が「また新しいパスワードが来たのか」と感じていても不思議ではない。ERP、クラウド、DX、生成 AI と続いた後に、今度は Agentic AI、さらにマルチ AI エージェントである。現場から見れば、言葉だけが先行し、毎回“今回は本物だ”と言われてきたようにも映る。しかし、今回の変化を単なる流行語として片付けると見誤る。なぜなら、マルチ AI エージェントは、これまでの IT 導入の延長線上にある“新しい道具”であると同時に、企業のビジネスモデル・オペレーティングモデルそのものを再設計し得る技術だからである。しかしながら、節操なく飛びつくと、これまでの ERP や DX のように投資ばかりかさみ、何を得たのか分からない事態になりかねない。そこで、本稿では、マルチ AI エージェントの本質と、どのようにマルチ AI エージェントを活用する“エージェントエンタープライズ”へ変革していくかの考え方の道筋を示したい。

本章では、マルチ AI エージェントとは何かをまずはっきりさせたい。単一の生成 AI が人の問いに答える世界から一歩進み、複数の AI エージェントがそれぞれ異なる役割、権限、知識、ツール接続を持ちながら、相互に連携して目的達成に向けて計画し、判断し、実行し、必要に応じて監視・修正し合う仕組みが、マルチ AI エージェントである。一つのエージェントが受付役になり、別のエージェントが情報検索を担い、別のエージェントがリスク判定を行い、さらに別のエージェントが外部システムへの実行を担当する。人間が逐一指示しなくても、与えられた目的と制約の中で役割分担を行い、ワークフローを自律的に編成していく。その意味で、マルチ AI エージェントは「会話する AI」ではなく、「自律的に協働して仕事を進める AI 群」である。重要なのは、これが単なる業務自動化では終わらないことだ。もちろん、最初に見えやすい効果は効率化だろう。問い合わせ対応の省人化、レポート作成の高速化、定型判断の自動化、社内オペレーションの時間短縮。だが、本質はそこではない。複数エージェ

ントが常時連動し、判断・実行・再計画を回し続ける世界では、仕事の“やり方”そのものが変わる。人がワークフローを設計し、その上でシステムが動くのではなく、目的と制約を与えると、エージェント群がその都度最適な手順を組み直していく。これは、既存業務のデジタル化ではなく、業務そのものの自律化であり、ひいては業務実行主体が人間から AI へ置き換わる可能性を示唆する。したがって、企業が向き合うべき問いも、「どの業務を自動化するか」から、「どの意思決定や顧客接点や価値創出を、エージェント前提で再構成するか」へ移る。すなわち、AI エージェントを前提として新たな企業の在り方を構想する思考が必要であり、そこに将来のエージェントエンタープライズを Agent “Native” Enterprise と呼んでいる理由がある。

この変化は、すでに顧客の行動にも現れ始めている。従来、消費者は検索エンジンで候補を探し、比較サイトやレビューを読み、複数の画面を回遊しながら意思決定をしていた。しかし近年は、検索の起点そのものが AI に移りつつある。ある調査では、37% の消費者が検索の出発点として従来の検索エンジンより AI ツールを選んでいるという結果が出ている。これは単に“検索 UI が変わる”という話ではない。比較、要約、推薦、絞り込み、意思決定支援までが一つの AI エージェントに統合・吸収されることで、これまでディストラクター（創造的破壊者）だと言われてきたプラットフォームが握っていた送客力や UI 支配力が、バックエンド機能へと押し戻される可能性があるということである。^[*1]

つまりここで価値を持つのは、目立つ UI や集客導線ではなく、AI から呼び出されるに足る在庫、価格、条件、実行インターフェース、信頼などの“データ”であり、意思決定ファクターは AI が提案する自分の文脈への適合性である。したがって、プラットフォームの地位はユーザーとの接点である「画面を持つ者」から「AI に使われる（呼び出される）標準化された

能力（サービス）を持つ者」へと移る。これが筆者が、マルチ AI エージェントは企業のビジネスモデル・オペレーティングモデルそのものを再設計し得る技術と言っている理由である。

しかしながら、いまだに多くの企業にとって AI 導入は“既存業務の延長線上の改善”にとどまり、業界やビジネスモデルに対するマクロなインパクトを起点にした変革には至っていない。マルチ AI エージェント以前に、AI 単体での実験や導入は進んでいても、変革の起点が現行業務改善のユースケースの積み上げになっており、バックキャストでの業態変革や判断構造設計にまでつながっていない。2024 年時点で社会全体では AI 利用の普及が進む一方、企業の多くは依然としてパイロット（導入 / テスト）中心で、ワークフロー

への深い埋め込みが進んでいないという指摘もある。^{〔*2〕}

この失敗パターンに既視感があることも重要である。ERP や DX で繰り返されたのと同じく、AI でも「技術先行」「ユースケース乱立」「ROI（Return On Investment）後付け」「組織未変革」「ベンダー依存」が起きやすい構造がある。つまり、失敗は AI 固有というより、変革設計の問題である。さらに、AI で特筆すべき論点として、データの未整備は過去の DX 以上に重い制約になる。一部の調査では、約 3～4 割の企業が AI 導入における最大の課題としてデータを挙げており、データ整備や構造の複雑性が ROI 創出およびガバナンス確立の主要な障害となっていることが示されている。^{〔*3〕}

1-2 ▶ マルチ AI エージェントによる企業変革の論点

これらの観点で、マルチ AI エージェントは企業に二つの問いを突きつける。

第一に、自社の業界では本当に書き換わるものは何かという問いである。顧客接点なのか、オペレーションなのか、バリューチェーンの境界なのか、それとも収益モデルなのか。

第二に、自社はその変化の中で、業界全体のポジショニングとして、フロントを握るのか、オーケストレーションの中核を担うのか、あるいは他者の AI に使われる“信頼できるバックエンド”になるのかという問いである。

これらの見極めなくして PoC（Proof of Concept）をいくら積み上げても効率化の域を超えず、本質的なインパクトなしでは単発の実験で終わる。そうならないために、マルチ AI エージェントへの対応は、技術導入プロジェクトではなく、AI エージェント時代のポジショニングを再定義する経営アジェンダとして扱う

必要がある。

だからこそ、企業の構え方も極端であってはならない。過度に楽観して「何でもエージェントになる」と騒ぐのも危ういし、逆に「どうせまた一過性だ」と退けるのも危うい。正しい姿勢は、インパクトの幅を業界特性ごとに見極めた上で、10 年後のオペレーティングモデルを先に描き、そこから逆算して今日の小さな一歩を決めることである。人類は 1 年後を過大評価し、10 年後を過小評価するというかつてのビルゲイツの警句が、この領域ほど当てはまるものはないのではないだろうか。

マルチ AI エージェントは、来年すべてを置き換えるわけではない。しかし、10 年単位で見ると、企業の組織設計、役割分担、購買行動、サービス接続、責任分界、さらには業界構造そのものを静かに組み替えていく可能性が高い。今から未来を読み始め、備えを始めることが重要である。

第2章

“エージェントエンタープライズ” への変革の考え方

2-1 Multi-Agent Ideation=アクセル

エージェントエンタープライズに向き合うとき、最初に誤りやすいのは「何を自動化できるか」という問いから入ってしまうことだ。しかし、この技術の本質は“作業の置き換え”ではなく、“価値創出の構造の再設計”にある。したがって出発点は、機能やユースケースの列挙ではなく、自社の属する業界で「どこまでが書き換わり得るのか」というインパクトの見極めである。この見極めは、産業によって明確に異なる。デジタルとの親和性が高い領域、例えば、旅行、教育、金融の一部、メディアなどでは、マルチ AI エージェントはプレイヤーの役割そのものを奪っていく。従来、旅行であれば、顧客は検索し、比較し、レビューを読み、最終的にプラットフォームを通して予約するというプロセスをたどっていた。この一連のプロセスは、情報探索、評価、意思決定、実行という段階に分かれていたが、エージェントはこれらを一体化する。ユーザーの文脈を理解し、候補を生成し、比較軸を提示し、選択を補助し、さらには予約までを一気通貫で実行する。「どのサイトを使うか」という問い自体が消え、代わりに「どのエージェントに任せるか」が中心になる。

このとき重要なのは、従来のプラットフォームが担っていた価値は、消えるのではなく再配置される点である。レビューは依然として重要だが、それは人が読む情報ではなく、エージェントが判断に使うデータとして再配置される。価格比較も同様で、画面上の比較表ではなく、エージェント内部の最適化ロジックに

埋め込まれる。つまり、フロントエンドの競争から、データ・API・信頼性といったバックエンドの競争へと重心が移る。ここでは、**UI を持つ企業よりも、「AI に使われる能力を提供できる企業」が優位に立つ。**

一方で、製造、物流、鉄道、エネルギーといった物理中心の領域では、同じ構図は当てはまらない。これらの領域では、現実世界の制約が強く、業務の完全な再構成には限界がある。工場のラインは突然消失はせず、鉄道の運行表は AI だけで自由に書き換えられるものではない。しかし、だからといって変化が小さいわけではない。むしろ変化の焦点は、「**何をするか**」ではなく「**誰がどう判断し、どう連携するか**」に移る。

例えば、工場の保全を考えると、従来は熟練者が設備状態を見極め、過去の経験をもとに判断し、必要に応じて部品交換やライン停止を決めていた。この判断プロセスは、暗黙知に強く依存している。マルチ AI エージェントの世界では、センサーデータを解析するエージェント、過去トラブルを参照するエージェント、リスクを評価するエージェント、コスト影響を算出するエージェントが連携し、複数のシナリオを提示する。最終判断を人が行う場合でも、その判断の質と速度は大きく変わる。さらに進めば、一定条件下ではエージェントが自律的に対応を実行するようになる。ここでは、**業務そのものは残りながら、その“意思決定の中核”が再設計される。**

■ ビジネスタイプ / 業界によるマルチ AI エージェントのインパクト度合いと意味

業務の実行空間	意思決定の 委譲可能性	AI に委ねやすい <インパクト大> (構造化・ルール化可能)	AI に委ねにくい <インパクト小> (責任・文脈・倫理依存)
デジタル中心		① フル自動化・再編成領域 (UI 消滅・エージェント化)	② 人間中心の再設計領域 (補完・再設計)
物理中心		③ 自律化オペレーション領域 (ロボ×AI 自律化)	④ 人間中心の現場領域 (補助 AI)

(株式会社日立コンサルティング作成)

2 - 2 ▶ Multi-Agent Governance＝ボトルネック解消

マルチ AI エージェントを本格的に事業に組み込もうとした瞬間、企業はある現実直面する。アイディエーションは広がるが、同時に「本当に動かしてよいのか」というガバナンスに関する問いが急速に重くなる。これは単なるセキュリティの問題ではない。責任の所在、判断の妥当性、予期せぬ振る舞い、外部連携のリスク、そして社会的な受容可能性——これらが一体となって、企業の意思決定を鈍らせる。さまざまな AI エージェントのアイデアが出てきても、この懸念が解消できなければ社会実装されることはない。ガバナンスは、性質的に守りでありながら、マルチ AI エージェントによる価値を具現化するための攻めでもある。

この構造は偶然ではない。むしろ、マルチエージェントという仕組みの本質から必然的に生まれる。単一の AI であれば、その挙動はある程度囲い込める。しかし、複数のエージェントが相互に連携し、外部ツールやシステムに接続しながら自律的にタスクを分解・再構成する世界では、挙動は組み合わせ的に増殖する。結果として、「想定外」が構造的に発生する。この点について、OWASP の AI エージェントに関する整理は示唆的である。従来の LLM リスクに加え、エージェント特有の脅威として、ツールの誤用、目的の逸脱 (goal manipulation)、なりすまし (identity spoofing)、エージェント間通信の汚染、さらには行動の追跡不能性といった問題が指摘されている。これらは単なるバグではなく、「複数主体が協調するシステム」であるがゆえに生じる構造的リスクである。つまり、エージェントが賢くなればなるほど、その不確実性も同時に拡大する。^[4]

ここで重要なのは、この不確実性が単に“危険”なのではなく、“制御できなければ使えない”という点にある。企業にとって問題なのは、AI が誤ること自体ではない。問題は、その誤りを検知できないこと、説明できないこと、制御できないことである。逆に言えば、これらを担保できるのであれば、一定の不確実性

は許容される。ここに、ガバナンスが単なる防御ではなく、価値創出の前提条件になる理由がある。

では、どのようなガバナンスが必要になるのか。従来の IT ガバナンスは、「人が設計したシステムを正しく運用する」ことを前提としていた。しかしマルチ AI エージェントでは、「自律的に振る舞う主体をどう統制するか」が問題になる。この違いは決定的である。前者はルールベースで管理できるが、後者は動的な監視と評価が不可欠になる。

ここで一つの方向性として見えてくるのが、「AI が AI を監視・評価する構造」である。人間がすべてを監視することは現実的ではない。したがって、エージェントの行動ログを解析し、期待された挙動との乖離^{かいり}を検知し、リスクスコアを算出し、必要に応じて介入する“メタレベルのエージェント”が必要になる。これは単なる監視ツールではなく、エージェント社会における秩序維持機構に近い。

例えば、金融領域で AI エージェントが与信判断を行うケースを考えると、単に判断結果を見るだけでは不十分である。どのデータに基づき、どのような推論経路をたどり、どのリスクをどの程度織り込んだのかを検証し、その妥当性を継続的に評価する必要がある。さらに、異なるエージェント間で判断が矛盾した場合、その整合性をどう取るのかという問題も生じる。ここでは、単一の正解ではなく、「複数の判断をどう統治するか」が問われる。

このような構造を支えるためには、ガバナンスの考え方そのものを拡張する必要がある。セキュリティ対策にとどまることなく、「信頼性を設計し、維持し、証明する仕組み」が求められる。言い換えれば、これは“デジタル警察”ではなく、“信頼オーケストレーション基盤”である。何が許容される行動であり、何が逸脱なのかという基準を定義し、それをシステムとして実装し、さらにその正当性を第三者に説明できる状態

を保ち続ける。この一連のプロセスが、マルチエージェント時代のガバナンスの中核になる。例えば「AI エージェントワークフロー信頼性向上技術」のような、ユーザーが期待する挙動やポリシーを定義し、エージェントの実行過程で生成される証跡を基に、予期しない振る舞いを検知し、信頼性を評価する仕組みが必要となる。これはログ監視ではなく、「期待と実際の差分を定量的に評価する」という技術である。

とはいえ、ここで一つ冷静に認識しておくべきことがある。どれほど高度な技術をもってしても、完全な防御は現時点では不可能であるという事実である。これは悲観すべきことではなく、前提として受け入れるべき現実である。だからこそ、ガバナンスは「ゼロリスクをめざすもの」ではなく、「リスクを可視化し、制御し、影響を最小化するもの」として設計される必要がある。

この前提に立つと、最終的に重要になるのは人と組織である。業務プロセスを理解するフィールドエンジニアと、攻撃や脆弱性を熟知したホワイトハッカーが

連携し、実運用の中で継続的に BPR (Business Process Reengineering) とリスク評価を回していく。この“タンデム構造”が、技術だけでは埋められないギャップを補完し、補完しながら学習、強化し続ける仕組みをつくる。つまり、マルチ AI エージェントのガバナンスは、システムでもあり、組織でもあり、プロセスでもある。

そしてここに、企業にとっての本質的な選択がある。ガバナンスをコストと捉え、最小限に抑えるのか。それとも、ガバナンスを競争力と捉え、積極的に投資するのか。前者を選べば、リスクを恐れて活用が進まず、機会を逸する。後者を選べば、安心してエージェントを使い倒し、新しいビジネスモデルを先行して実装できる。この差が、数年後のポジションを大きく分けることになるだろう。マルチ AI エージェント時代において、最大のボトルネックは技術そのものではない。技術を“使い切るための信頼の仕組み”である。そしてその仕組みを持つ企業こそが、最終的にゲームを制する。

2-3 ▶ Data Infrastructure=真のイネーブラー

マルチ AI エージェントの議論は、ともすると「どのようなことができるか」という可能性の話に引き寄せられる。しかし、実際に企業がこの世界に踏み込んだ瞬間に直面するのは、地味で、しかし決定的な制約である。それがデータである。マルチ AI エージェント時代の競争力は、アルゴリズムでも UI でもなく、「どれだけのデータを持っているか」ですらない。「**どれだけのデータを“使える状態で持っているか”**」に尽きる。ここでいう“使える状態”とは、単にデータが存在することではなく、エージェントが解釈でき、信頼でき、横断的に連携でき、リアルタイムに意思決定へ組み込める状態を意味する。

現実には、その対極にある。企業のデータは分断されている。部門ごとにサイロ化され、形式も粒度もバラバラで、同じ対象を指していても定義が異なる。データを統合しようとすれば、重複や欠損が顕在化し、整備コストが膨らむ。さらに、どのデータが本当に価値

を持つのかの判断がつかない。なぜならば、目的であるビジネス価値を生む AI ユースケースと、それを実現するデータは鶏と卵だからである。仮に見極められたとしても、それを業務で使える形に変換するためのデータ人材も足りない。この状況は、多くの企業にとって既視感のあるものだろう。DX の時代に繰り返し直面してきた課題である。

しかし、マルチ AI エージェントの時代には、この課題の重みが一段と増す。なぜなら、エージェントは人間のように“曖昧さを補完する能力”を持たない(もしくは未熟さ)からである。人間であれば、多少データが不完全でも文脈から補完し、意思決定を行うことができる。しかしエージェントは、原則的に与えられたデータの範囲でしか判断できない。しかも、その判断は他のエージェントへ連鎖的に伝播する。つまり、データの質が低ければ、その影響は単一の判断にとどまらず、システム全体に増幅される。この意味で、データ



は単なる入力ではなく、「エージェントの行動を規定するインフラ」である。したがって、データの整備はIT部門の課題ではなく、事業そのものの設計課題になる。

ここで重要になるのが、“AI Ready Data”という考え方である。これは単なるデータ整備ではない。エージェントが利用する前提で、データを再設計するという発想である。再設計するデータの要件は大きく三つに整理できる。

第一に、構造化されていること。エージェントは非構造データも扱えるが、それはあくまで補助的な能力であり、意思決定の中核は構造化されたデータに依存する。業務プロセス、設備状態、顧客履歴、取引条件といった情報が、明確なスキーマの下で整理されている必要がある。

第二に、意味が定義されていること。同じ“売り上げ”という言葉でも、部門ごとに定義が異なることは珍しくない。このような状態では、エージェントは正しい判断を下せない。したがって、データの意味を統一し、メタデータとして明示的に管理する必要がある。これは技術的な問題というより、組織的な合意形成の問題である。

第三に、信頼性が証明されていること。ここが従来との決定的な違いである。マルチ AI エージェントの世界では、「このデータはどれだけ信頼できるのか」を定量的に評価し、それを前提に判断を行う必要がある。これはデータの品質管理ではなく、“Measurement & Validation”の仕組みである。データの生成過程、更新履歴、外部依存関係などを追跡可能にし、その信頼度を継続的に評価する。この能力がなければ、ガバナンスの議論とも接続しない。

しかし、ここまで整理すると、ある現実気付く。従来のやり方でこれをすべて整備しようとすれば、膨大なコストと時間がかかるということである。実際、多くのデータ基盤プロジェクトが途中で頓挫するのは、このスケールの問題に直面するからである。

ここで初めて、AI 自身がデータ制約のブレークスルーの手段として浮上する。すなわち、「データを整

備するために AI を使う」という発想である。非構造データから構造を抽出し、異なるデータ間の対応関係を推定し、意味の不整合を検知し、さらには不足しているデータを補完する。このような“データのためのAI”が、AI Ready Data の実現を加速する。コードやデータの構造を自動的に理解し、再構成する技術は、レガシー資産を抱える企業にとって極めて重要な意味を持つ。単に新しいデータ基盤をつくるのではなく、既存の資産を“AI が使える形”に変換することが、現実的なアプローチになるからである。

さらに見落とされがちだが、マルチ AI エージェント時代には「データの共有の仕方」も変わる。従来、企業間でデータを共有するには、契約やセキュリティの壁が大きな障害となっていた。しかし、秘匿 RAG のような技術は、この前提を覆す可能性を持つ。データそのものを開示することなく、必要な知識だけを抽出し、エージェントが利用できる形で共有する。このアプローチによって、単独企業では得られないデータ価値を、エコシステム全体で活用することが可能になる。

これは単なる技術革新ではない。競争の前提を変えるものである。これまで企業は、自社内にデータを囲い込むことで優位性を築いてきた。しかし**今後は、「どれだけ安全に、かつ有効にデータを共有できるか」が競争力になる。**閉じたデータは価値を持たない。使われて初めて価値になる。そして、その“使われ方”を制御できる企業が、新たに主導権を握る。

ここまで見てくると、三つの観点が一つにつながる。**アイディエーションがアクセルであるならば、ガバナンスはそれを制御する（ボトルネックを解消する）ステアリングとブレーキの仕組みであり、データ基盤はそもそも車が走るための道路（真のイネーブラー）である。**どれか一つが欠けても成立しない。だが、最も代替が利かず、最も時間がかかるのはデータである。したがって、これが真のクリティカルパスになる。そして最後に、この章の核心をもう一度強調しておきたい。マルチ AI エージェント時代の競争は、「どのAI を使うか」では決まらない。「どのデータを、どの状態で、どの構造で持っているか」で決まる。そしてそれは、一朝一夕では築けない資産である。

第3章 ▶ 未来への“道”を拓く

すべての業界で同じ未来が来るわけではない。UIが消える業界もあれば、現場が残る業界もある。だが、共通しているのは、「人がワークフローを設計する世界」から「エージェントがワークフローを組み替える世界」へ移るという点である。この転換を前提に、自社のビジネスモデルとオペレーションをゼロベースで見直す必要がある。

そのために求められるのが、バックキャスト型の構想である。現在の業務をベースに少しずつ改善するのではなく、10年後にどのようなエージェントエンタープライズになっているべきかを先に描く。その上で、そこに至るための最初の一步を定める。重要なのは、「いきなり大きくやる必要はない」ということである。マルチ AI エージェントはまだ進化の途上にあり、技術も制度も安定していない。この段階で全社変革を一気に進めようとする、過剰投資や組織疲労を招くリスクが高い。有効なのは、“Think Big, Act Small”

というアプローチである。構想は大胆に描くが、実装は小さく始める。例えば、特定の業務領域において、複数エージェントによる意思決定支援を試験的に導入する。そこで得られた知見を基に、適用範囲を徐々に広げる。同時に、組織や人材もそれに合わせて進化させていく。このプロセスは、IT システムの導入プロセスではなく、企業の“学習プロセス”そのものである。

ここで見落としてはならないのは、アイディエーションの質が競争力を左右するという点である。マルチ AI エージェントは汎用技術であり、どの企業も同じようなツールにアクセスできる。その中で差がつくのは、「どの業務にどう適用するか」という構想力である。そしてこの構想力は、単なる IT 知識ではなく、業務理解、顧客理解、産業構造の洞察に依存する。つまり、ビジネス戦略思考と現場知が融合したところからしか生まれない。

▶ 終わりに

ここまで見てきたとおり、マルチ AI エージェントは単なる技術テーマではなく、企業のオペレーティングモデルそのものを再構成する力を持っている。そしてその実現には、アイディエーション、ガバナンス、データという三つの要素が不可欠である。この三層構造で捉えたとき、日本企業にとって、この変化は「対応すべきトレンド」ではなく、「ポジションを取り直す機会」に見えてくる。

まず冷静に現状を見れば、生成 AI そのものの開発競争において、日本は米国や中国に対して優位に立っているとは言いがたい。モデル開発力、資本力、エコシステムの規模という観点では、後追いの構図にある。しかし、マルチ AI エージェントの競争軸は、必ずしもそこにはない。むしろ、「AI Ready なデータをどう整備し」「どう使いこなすか」「どう社会の信頼に依っていき実装をするか」へと重心が移る。

このとき、日本が持つ特性が意味を持ちグローバル優位性を取り戻す契機になるのではないかと考えている。日本企業は長年にわたり、深いオペレーション知見を基に、ミッションクリティカルな現場を支えてきた。鉄道、電力、製造、医療といった領域では、「止めてはいけない」「間違えてはいけない」という

制約の中で、運用と改善を積み重ねてきた。この蓄積は、“信頼を前提としたシステム設計能力”である。マルチ AI エージェントの世界では、この能力がコアになる。エージェントが自律的に判断し、行動する以上、その振る舞いが社会的に受け入れられるものでなければならない。問われるのは、「**どれだけ賢いか**」ではなく、「**どれだけ信頼できるか**」である。これらは個別に見ると“守り”の技術に見えるかもしれない。しかし、本質は逆である。これらは、「**安心して AI を使い倒せる状態**」をつくるための基盤、すなわち、**新たな社会基盤を創造する攻めのインフラ**である。

ガバナンスを確立できる企業だけが、エージェントを本格的に業務に組み込み、新しいビジネスモデルを実装できる。この意味で、制御能力こそが変革の起点になる。

小さくても、ビジネス事業構想力、オペレーション理解、AI 知見を持ったタンデムチームを立ち上げ、“Think Big, Act Small” のマルチ AI エージェントジャーニーの最初の一步を踏み出す。これからの小さな積み重ねが日本の 10 年後の景色を決めるのではないだろうか。

(本レポートは、2026 年 5 月 22 日以前の情報に基づき執筆したものです。)

▶ 参考文献

- [*1] 37% of consumers start searches with AI instead of Google: Study
(<https://searchengineland.com/consumers-start-searches-ai-not-google-study-467159>)
- [*2] The state of AI in early 2024: Gen AI adoption spikes and starts to generate value
(<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-2024>)
- [*3] 2023–2024 Data Infrastructure Report
(<https://www.hitachivantara.com/en-us/gated-forms/how-ai-shifting-data-foundation>)
- [*4] OWASP Top 10 for Large Language Model Applications
(<https://owasp.org/www-project-top-10-for-large-language-model-applications/>)

『マルチ AI エージェント時代の“エージェントエンタープライズ”戦略の考え方』

2026 年 5 月 22 日 発行



お問い合わせ先

株式会社 日立コンサルティング

<https://www.hitachiconsulting.co.jp/>

本稿に記載の情報はあくまで一般的なものであり、特定の組織や個人の置かれている個別の状況に対応するものではありません。
文中の固有名詞等は各社の商標または登録商標の場合がありますが、本文内では Copyright、TM、®などを省略しています。