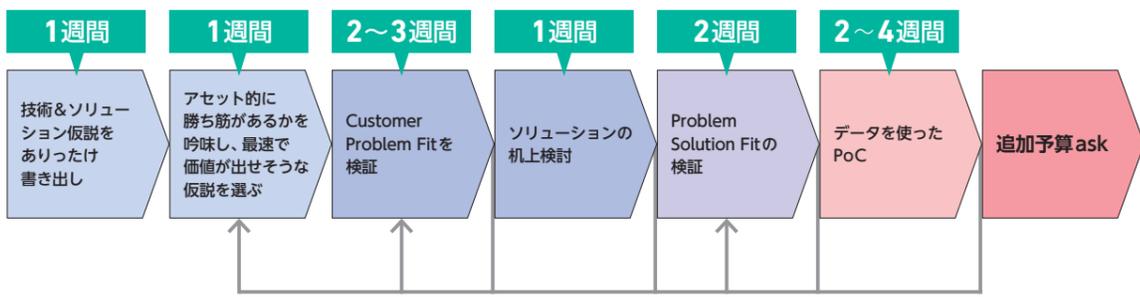


図表2 ▶ 開発の進め方のイメージ



② **機動的な特別チーム**  
イノベーション創出の実働チームには、「ビジネス」「技術」「デザイン」という3つの観点(人材)が必要です。さらにメンバーに旺盛な好奇心、気軽にモック(試作品)をつくれる手の早さ、ニュースやトレンド

① **ビジョンファースト**  
ビジョンを企業から事業へ、さらにチームへと落とし込み、個々のメンバーへ浸透させます。どの山の頂上を目指すかという方向が固まれば事業の推進力となり、さらには登る手段や道のりを臨機応変に変えることもできます。変化が激しい現代、体制の硬直化は命取りですが、ビジョンが明確であればこそ、必要に応じて果敢な方向転換が可能となります。

③ **リニアな価値検証**  
方向転換を歓迎する一方で、無駄は極力踏まないようにするため、リニアな価値検証を行います。開発を進めながら潜在ニーズの有無を探っていくのです(図表2)。後戻りを前提にダメージを最小化するため、時間を区切ることがポイント。また、「あれもこれもできる機能」ではなく「ピンポイントの痛み」を解くことで、最初の価値の核をつくります。仮説検証できた時点で追加予算を検討しますが、製品の市場規模や将来性はまだ見え

**革新的技術が登場する今はアクセルの踏み時**  
この激しい変化の波をつかむためのマネジメントの課題は、次の3つに集約されます。

からつくり出すことができれば顧客対応はより洗練され、ユーザーの体験価値はいつそう高まり、差別化の源泉となるわけです。

この状況で企業が価値をつかむには、「技術の特性を理解したうえで自社のアセットから勝ち筋を見つけること」が鍵となるでしょう。ChatGPTと周辺のエコシステム

を整理したのが図表1です。ChatGPT本体はテックジャイアント(オープンAI)が開発し、基本的にソースはオープン化されています。一方、技術者のコミュニティやサードパーティ企業による周辺のR&Dでは、典型的な機能をオープンソースソフトウェア(OSS)で提供されることが少なくありません。

日本企業を含む多くの企業は、そのOSSを活用してR&Dに挑むわけで、「巨人の肩」にうまく乗ることが最初の関門なのです。例えば、ChatGPTの特性の1つは、流暢な日本語でやりとりできるインターフェースにあります。その上で応答データを顧客の購買履歴

ドへの敏感さなどを持つ人を集められれば、自律的なR&Dを促すことにつながります。規模は大きくせず、少数精鋭にして機動性も重視したいですね。

このチームの役割の1つは顧客の痛みを見つけること。最初の仮説は間違っていて当然という心づもりで、顧客ニーズを徹底的に深掘りします。従って、マネジメントにも幾度かの方向転換を許容する度量が問われますし、ロードマップから外れることもよしとする以上、このチームには通常業務と別の評価軸を適用すべきでしょう。

自然言語で高機能コンピュータを扱えるようになり、イノベーションの主役は「研究者やエンジニア」から、「AIを使いこなせるクリエーター」へと変わるでしょう。アイデアさえあれば誰でもイノベーションに関われるので競争はより激化すると思えますが、チャレンジしがいのあるテーマです。

ChatGPTのような革新的技術が登場している今は、まさにアクセルの踏み時ではないでしょうか。見方を変えれば可能性に満ちた、最高に面白い時代。私自身、ワクワクしながら未来をつくっていきたくと思っています。



木佐森慶一氏 Kisamori Keiichi

ここ数年、驚くべき技術革新や災害・コロナ禍など想定外の社会変化が次々と起こり、人々の生活を激変させています。このような時代のイノベーションは「速さ」が正義で、大企業型の大規模R&Dを通じたウォーターフォール的手法は馴染まないと感じています。リスクを低減しつつ、スピーディに価値を生むにはどうすればよいか。注目のChatGPTを例と考えてみます。

性は目覚ましく、①自然言語入間が日常的に使う言葉でコンピュータとやりとりできる「インターフェースの変化」、②社会とAIの親和性が高まる「社会の変化・人々の受容速度」、③クラウド上に展開されることでサービス開発の基盤となりうる「サービス開発、インフラの変化」という3点に地殻変動が及んでいます。

**R&Dの最初の関門は「巨人の肩」にうまく乗ること**  
この状況で企業が価値をつかむには、「技術の特性を理解したうえで自社のアセットから勝ち筋を見つけること」が鍵となるでしょう。ChatGPTと周辺のエコシステム

を整理したのが図表1です。ChatGPT本体はテックジャイアント(オープンAI)が開発し、基本的にソースはオープン化されています。一方、技術者のコミュニティやサードパーティ企業による周辺のR&Dでは、典型的な機能をオープンソースソフトウェア(OSS)で提供されることが少なくありません。

**技術革新マネジメント**  
——スキルを起点に、最速で価値を生み出すリニアな手法  
AIなど革新的技術を活用した新規事業創出のためのマネジメント手法について、技術者であり経営者・マネジャーの実績も持つ木佐森慶一氏に話を聞いた。

図表1 ▶ ChatGPTと周辺のアセットの整理

	ChatGPT本体	周辺R&DのOSS	各社でのR&Dの例
プレイヤー	テックジャイアント	各開発者/各社	各社
戦略がオープンかクローズか	クローズ(類似モデルの一部はオープン)	オープン	クローズかつセキュアな有償サービスを基盤環境として、オープンなOSSをもとに独自に活用/改良して使う
データ	Web上の超巨大な言語データ	Web上のデータ	所有している独自データ(顧客データ、購買履歴、Q&A応答など)
AIの学習のために必要な予算	膨大	低予算で可能	低予算で可能
提供する価値	流暢な自然言語でのインターフェース	典型的、汎用的な機能	アセットをもとにした独自の価値(操作方法のQ&A、購買の相談など)

profile

産業技術総合研究所 人工知能研究センター 招聘研究員  
freee株式会社 AIラボ AIプロダクトマネージャー  
木佐森慶一氏  
東京大学で博士取得後、理研を経てNECに入社。NECと産総研のオープンイノベーションの枠組みで機械学習のトップ国際会議で論文発表。その技術の事業化のためにBIRD INITIATIVE株式会社を設立し、事業責任者としてリード。現在は、freee株式会社でAIプロダクトマネージャー(AI技術開発の責任者)として最新AI技術を用いて最速でリーンに価値創出することに挑戦中。