

価値の再定義

AI時代における「提案」と「共創」の新しいルール

及川 卓也

Tably株式会社 代表取締役

Qiita Conference 2026 / 2026.5.28

あなたのKPIは、
何を測っていないか。

及川卓也

外資系3社と日本のスタートアップに勤務後、独立。企業のプロダクト開発支援を行うTably（テーブルリー）を創業。

digital

プリセールス
エンジニア

開発エンジニア

アーキテクト 兼
プロジェクトリード

Microsoft

エンジニアリング
リード

開発責任者

Google

プロダクト
マネージャー

エンジニアリング
マネージャー

Increments⁺ Qiita

プロダクト
マネージャー

独立へ

TabLY

著作一覧

『ソフトウェアファースト 第2版』 — 組織が変わる ソフトウェアを内製化し、企業の戦略の中心に据える方法。

『プロダクトマネジメントのすべて』 — 仕事を体系化する プロダクトを成功に導くための、知識・スキル・組織運営の総体。

『プロダクト倫理』 — 判断の軸を持つ AI時代に「作るべきでないもの」を見極める、第4の軸としての「倫理 (Ethicality。) 」

PART 1

価値の再定義

価値の捉え方が変わる

G-D Logic

提供する

作る人 → 使う人

価値はモノに宿る



S-D Logic

共に創る

作る人 ⇄ 使う人

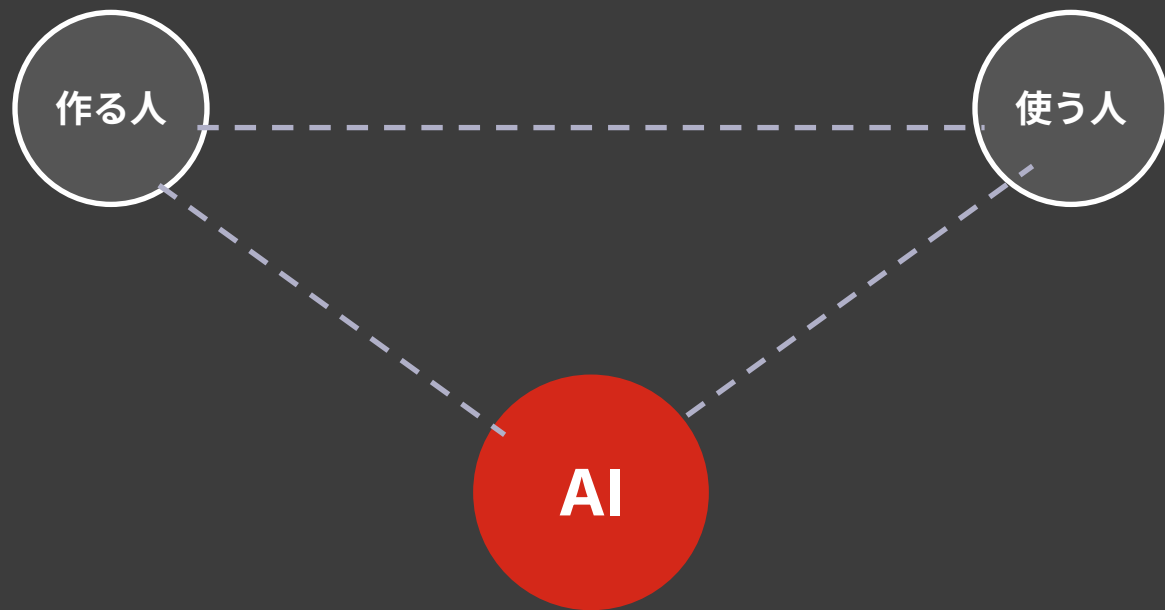
価値は使う瞬間に生まれる

Service-Dominant Logic — 20年以上前から提唱されている価値観

価値は、
使われた瞬間に、
文脈の中で生まれる。

作る側ができるのは、価値の「提案」だけ。

AIが入ると、共創の構図が変わる



人 ⇄ AI ⇄ 人の共創エコシステム

PART 2

共創を支えるもの

共創は、
ひとりでは起きない。
基盤の上で起きる。

基盤＝ナレッジ

組織のナレッジ – 2つの形



AIに渡せるナレッジは、ストック化されたものだけ

AI時代の非対称性

書く速度

↑↑↑ 劇的に向上

理解する速度

→ 変わらない

ナレッジは増え続けるのに、
組織の理解の総量はむしろ減っていく

プロダクトの4階層

『プロダクトマネジメントのすべて』

抽象

Core — 何のために存在するか

Why — なぜ作るのか

↑ 人間が握る

↓ AI が代替できる

What — 何を作るのか

具体

How — どう作るのか

PART 3

創るとは何か

作る → 創る

AIが「作る」を担う時代、人間は何をするのか

人間に残る、2つの役割



01

目的地を定める

どこを目指すか
何のために作るか
AIには決められない



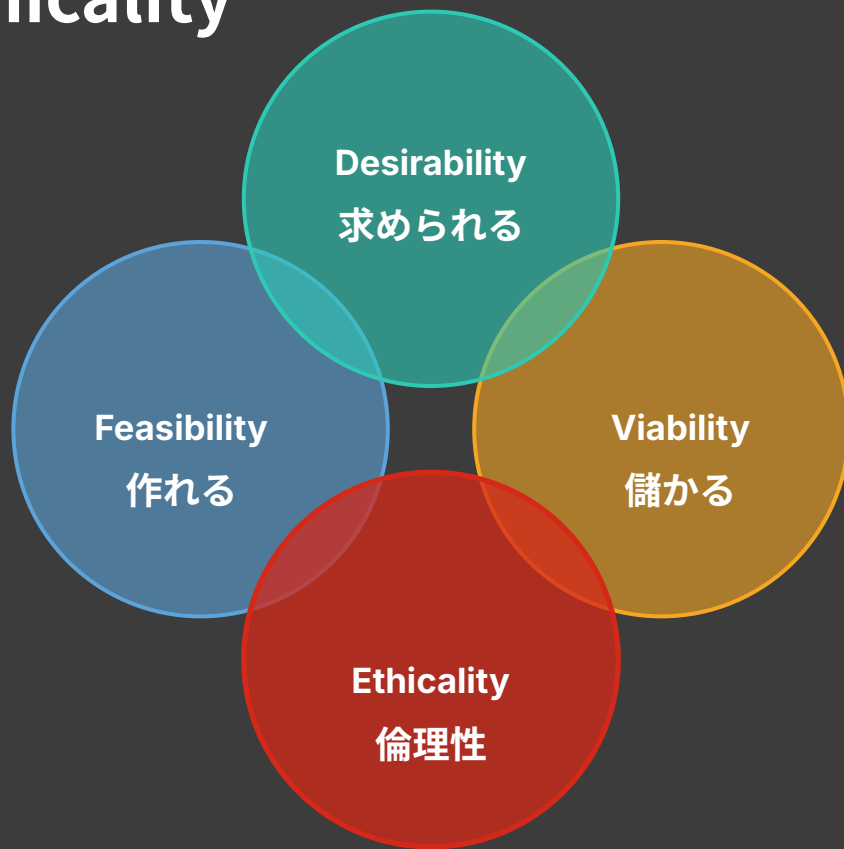
02

ガードレールになる

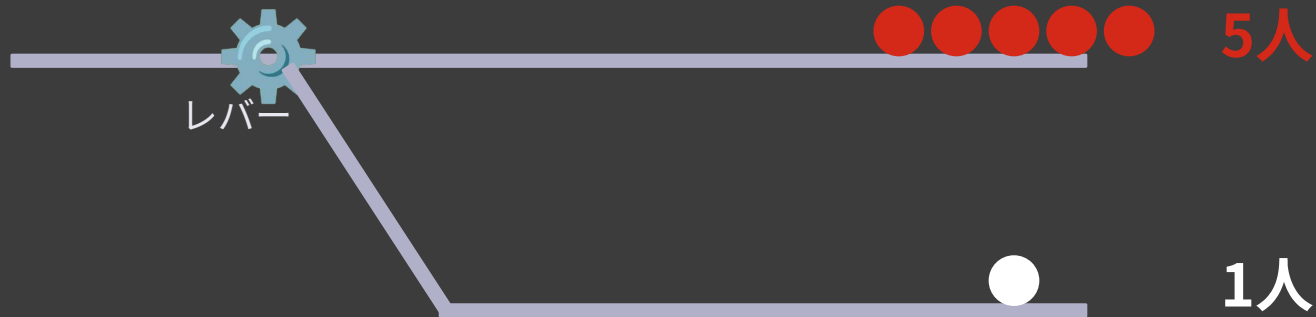
AIの暴走を止める
逸脱を引き戻す
方向と境界を設計する

「創る」 = 方向と境界を設計すること

第4の軸 — Ethicality



トロッコ問題



5人を救うため、1人を犠牲にする方が「正しい」？

→ 功利主義 (Utilitarianism) = 最大多数の最大幸福

私たちは、毎日、功利主義者

価値の総和を最大化する

≡ プロダクト開発の基本フレーム

- ✓ A/Bテストで「勝った方」を採用する
- ✓ エンゲージメント / コンバージョン / DAU 最大化
- ✓ ROIで意思決定する

PayPal のロボット軍団 (1999)

当時のeBay = 個人間決済は小切手の郵送、取引完了まで1週間以上

PayPal

(無名スタートアップ)

即時決済サービス



ロボットがメッセージ送信
「PayPalで払いたい」

eBay 出品者

「必要があるなら」

PayPalを導入

自分の意思で合理的に判断したつもり。

でも、メッセージのほとんどはPayPal自身が放ったロボットだった。

価値があるか、ないか

PayPal

ボット軍団

手段はグレー

でも

即時決済

という本物の価値

✓ 多くの人が便利に

Uber

Greyball

規制当局を欺く

そして

誰にも

価値が届かない

✗ 規制回避のためだけのソフトウェア

功利主義の、その先へ

社会・人類にとっての
価値の最大化とは、
何か。

誰の? / 何の? / どの時間軸の?

ここを決めるのが、創る人の仕事。

計器の数字の、その向こうへ

🐒 計器に映らないもの

👁️ 計器

計器の青信号の向こう側を見にいけるか

評価システムの倒錯

作った人

これまで

ローンチした人
ユーザーを増やした人
KPIを動かした人

止めた人

これから

倫理的な問題を指摘して止めた人
「作らない判断」をした人
「No」と言える人

「止めた人」を評価できる組織が、生き残る

3つのメッセージ

01

価値は、共創するもの

提供するものではなく、共に育てる

02

Whyは、人間が握る

ストックされ、組織で循環する

03

創るとは、計器が測っていないものを見ること

作るべきでないものを見極めることも、創るの本質

お知らせ

絶賛発売中

『プロダクト倫理』

及川 卓也

AI時代の判断軸を、組織と個人にどう実装するか

取り上げる事例

PayPal / Uber / WELQ / TikTok / 737 MAX

第4の軸 Ethicality / 4原則 / 判断フレームワーク

Tably のサービス

プロダクト開発の ナレッジマネジメント

コンサルティング

Whyを残し、循環させる組織を設計

AI時代の判断軸を、現場に実装

tably.rocks

ご清聴ありがとうございました