UNBOUND 2026 ／ SESSION REPORT

ビルダーの時代における より良い成長

Growing Better in the Age of the Builder

ダーメッシュ・シャー氏の講演を、本編の記録から日本語で整理しました

登壇者　Dharmesh Shah （HubSpot 共同創業者兼 CTO）

日　時　2026 年 9 月 16 日・約 31 分の単独講演

出　典　当日の講演と会場写真、振り返り会の投影資料



Dharmesh Shah

Co-Founder and CTO @ HubSpot







当日の会場写真

発言は要旨を日本語で記述しています。

馬力・ハーネス・人間の 3 部で語られた

AI モデルを車のエンジン、その周辺のソフトウェアを車、使う人を運転者に見立てた 3 部構成です。
各部の終わりに「月曜からやること」が 1 つずつ置かれ、最後に 4 つとしてまとめられました。

01 Horsepower
AI モデルそのもの。
性能は毎月のように上がり、
すでに問題ではなくなった。

02 Harness
モデルに文脈・ツール・スキル・
ガードレールを与える
ソフトウェア。
成果を分けるのはこちら。

03 Human
使う人。マネージャーも IC も、
既存の技能がそのまま
AI エージェントに効く。

この資料の作り方
本文は当日の講演の記録にもとづきます。日本語は逐語訳ではなく要旨です。
写真は当日の会場で撮影したものと、 HubSpot Japan の振り返り会で撮影した投影資料を併用しています。



ステージのダーメッシュ・シャー氏。 T シャツは自作の YouSpot

20 年前は、一部の人だけが作り手だった

ハリガン氏が顧客第 1 号、シャー氏が作り手第 1 号。両者の距離がゼロに近かったことが、うまくいった理由だと述べています。

いまはその距離が誰にとってもゼロになった、というのが講演全体の前提です。

- 2007 年の大晦日、 2 人でボストンのイタリア料理店で成長計画を話した
- HubSpot はこの 6 月で 20 年。当時は作り手になれるのは限られた人だけだった
- いまは営業でもマーケターでもサポートでも、誰もが GTM ビルダーになれる
- ただし「友人に自分で CRM を作らせてはいけない」と釘を刺している
- 作る対象は、自動化、 HubSpot 上のカスタムアプリ、 Agent Builder で作るエージェント



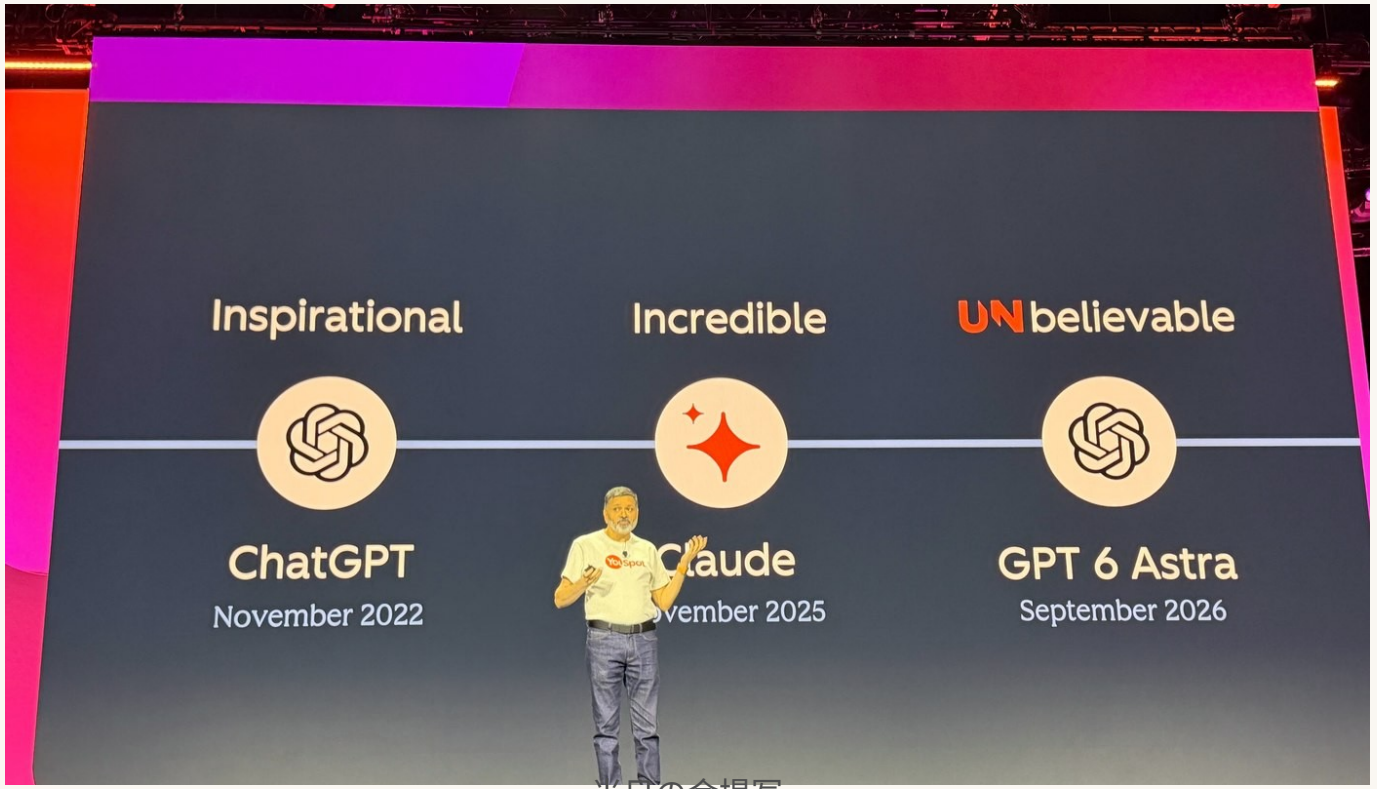
創業期の 2 人を、往年のコメディ番組になぞらえた場面

顧客第 1 号と作り手第 1 号の距離が小さいほど、良い製品が生まれるという主張。その距離がいまはゼロになった

ChatGPT から GPT-6 Astra までの 4 年

モデルの進化を 3 つの時点で示しました。 2022 年 11 月の ChatGPT 、 2025 年 11 月の Claude 、そして 2026 年 9 月の GPT-6 Astra です。

2 つ目は推論と長い作業の性能を大きく押し上げた転換点として位置づけられています。



当日の会場写真。 Inspirational （ChatGPT）、 Incredible （Claude）、 UNbelievable （GPT-6 Astra）

GPT-6 Astra は 2 週間前に登場し、最も賢い

各種のベンチマークで既存モデルを上回るとされ、登壇の 2 週間前に公開されたばかりでした。
ただし本人は、この「最も賢い」は昨晩時点の話であり、登壇中にも 3 つの新モデルが出ていると付け加えています。

- 3D モデル、物理、数学、科学、コーディングなど広い範囲で高い性能
- 各社が数週間ごとに追い越し合う状態が続いている
- 本人の個人的な評価軸は「まともなダジョークを書けるか」。今回初めて及第点に達した

リスクへの言及

AI の進歩の速さへの不安は現実のものであり、ごまかすつもりはないと明言。直前の週末に Anthropic 、 OpenAI 、イーロン・マスク氏が、開発ペースと安全への投資で足並みをそろえたことに触れ、方向としては前進だと述べた。



当日の会場写真

馬力は解決済み。 SOTA より SOTP を選ぶ

人類が作った最も強力な技術が毎月更新されている以上、馬力はもう問題ではないという整理です。
最先端（State of the Art）を追うのではなく、実用（State of the Practical）で選ぶ、という転換が提示されました。

SOTA

最先端
新しいモデルを追いかける

→

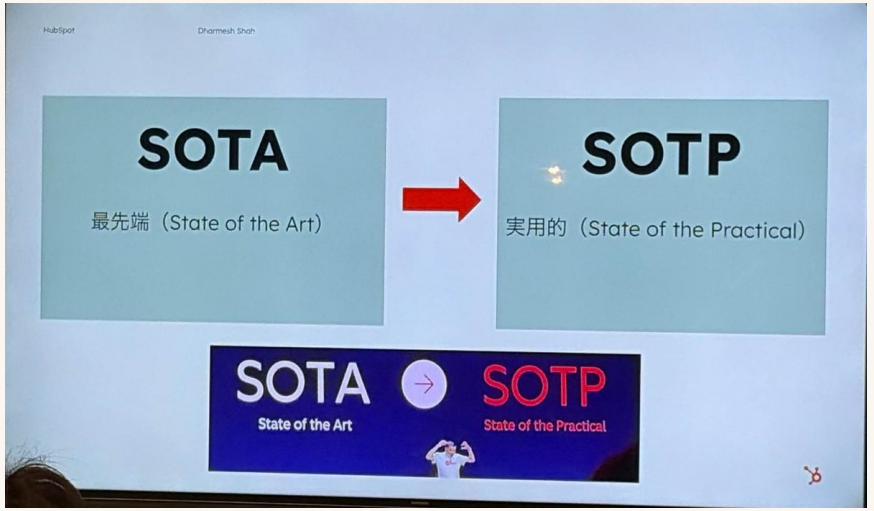
SOTP

実用的
いまあるモデルで何ができるか

選び方の原則

使うモデルは、その作業と、動かしたい指標に合わせる。
すべての作業に最大のモデルを投げても意味がない。

宿題 01　動かしたい指標を 1 つ決めて書き出す（開封率、パイプライン、作業時間など）



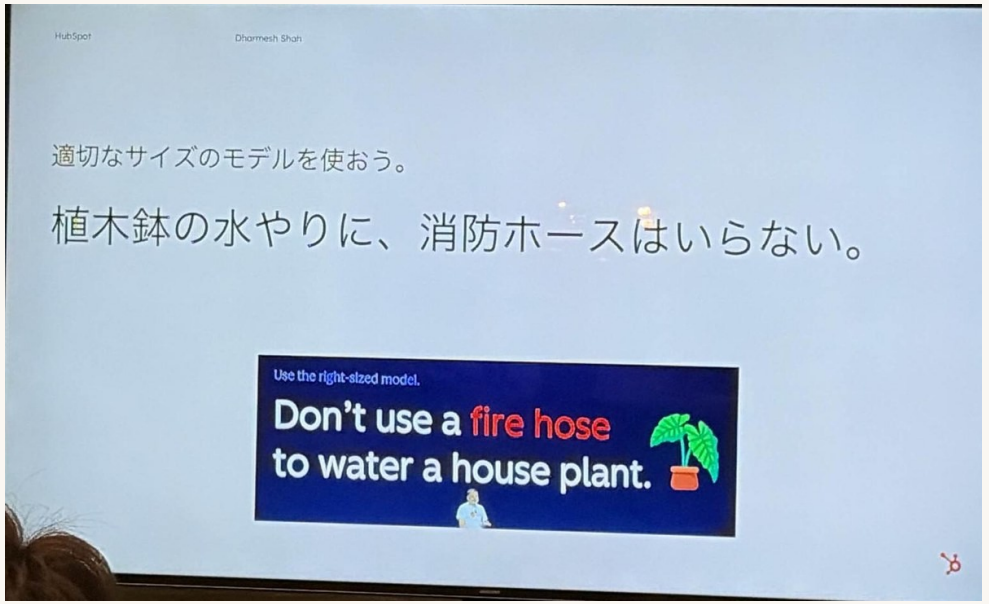
振り返り会の投影資料より

消防ホースで植木鉢に水をやらない

モデルの過剰さを説明するために、４つの言い換えが並べられました。
道具の大きさではなく、作業に合うかどうかで選ぶ、という一点を繰り返しています。

- 植木鉢の水やりに、消防ホースは使わない
- チーズを切るのに、日本刀は使わない
- テレビのリモコンを探すのに、救助隊は呼ばない
- スタジアムでビールを取ってもらうのに、トム・ブレイディは雇わない

同じイベントに登壇したトム・ブレイディ氏を引き合いに出した一節。会場で最も笑いが起きた箇所のひとつ



振り返り会の投影資料より。 Use the right-sized model.

モデルはエンジン、ハーネスが車にあたる

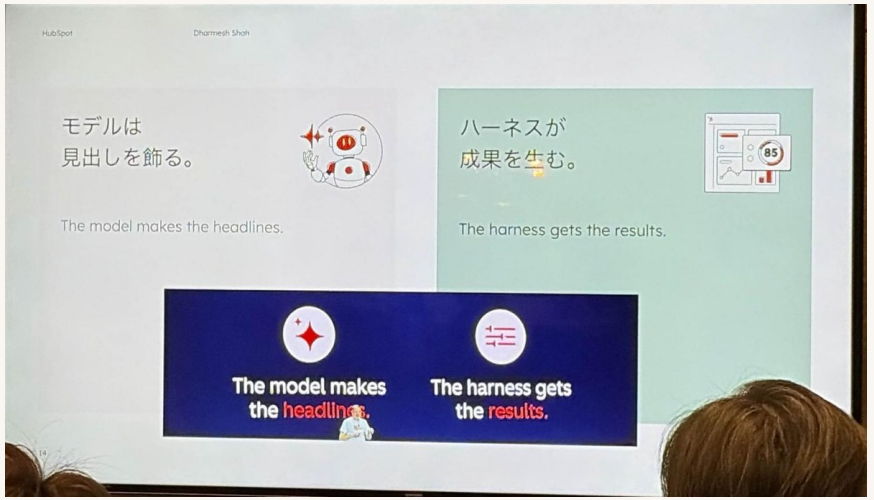
エンジンだけでは前に進めません。車輪もハンドルも GPS も、車の側にあります。

モデルが見出しを飾る一方で、実際に成果を出すのはハーネスだ、というのがこの講演の中心にある主張です。

- ハーネスは、モデルに文脈・ツール・スキル・ガードレールを与えるソフトウェア
- モデルはニュートン力学もシェイクスピアも知っているが、あなたの事業は知らない
- ChatGPT も Claude も、実はハーネス。人はモデルではなくハーネスに触れている
- HubSpot Breeze は GTM に特化して作られたハーネスという位置づけ

Breeze の 2 つの特徴

1 つは、すべてのモデルにアクセスでき、作業に応じて選ぶ手間が要らないこと。
もう 1 つは、 20 年分の領域知識が組み込まれていること。



振り返り会の投影資料より。モデルとハーネスの対比

ハーネスが与えるのは 4 つの要素

ハーネスが何を与えるのかは、 4 つに整理されています。
この 4 つが欠けたままモデルだけを入れ替えても、出力は良くならないという構造です。

Context （文脈）　自社、顧客、チームに関する情報。 CRM や API 経由で渡す

Tools （ツール）　CRM など、モデルが呼び出して実行できる機能

Skills （スキル）　モデルが出荷時に持っていない、業務固有のやり方

Guardrails （制限）　やってよいことと、やらせないことの線引き

AI に話しかけられる CRM を与えること。 HubSpot は API 、 MCP 、 CLI のいずれにも対応していると説明された



振り返り会の投影資料より。 The Harness の定義

モデルは減価し、コンテキストは増価する

モデルは性能が落ちるからではなく、より良いモデルが出るから価値が下がります。
一方で蓄えた文脈は、賢いモデルが出るほど引き出せる価値が増える、という非対称が示されました。

モデルは減価する

新しいモデルが出るたびに、
手元のモデルの相対価値は下がる。

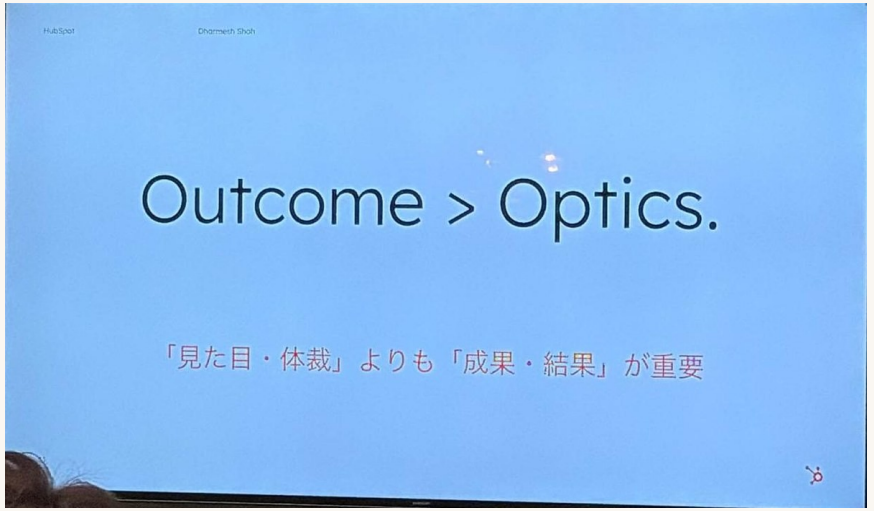
コンテキストは増価する

同じ文脈でも、賢いモデルほど
多くの価値を引き出せる。

差がつく理由

AI で成果を出している人が使っているモデルは、あなたと同じもの。
違うのはハーネスと、そこに渡している文脈だけ。だから投資すべきは文脈の側になる。

宿題 02　自分の取扱説明書を書き、使う AI の設定に貼り付ける



投影資料より。見た目より成果を優先する

マネージャーの技能は AI エージェントに効く

期待値を設定する、成果物をレビューする、フィードバックを返す。マネージャーの技能は、そのまま AI エージェントの扱いに移せます。

個人で動く人は、エージェントで自分のデジタルチームを作れる、という整理です。

マネージャーの場合

人のチームを率いてきた技能が、
そのままエージェントの管理に効く。
AI 時代にむしろ価値が上がる。

個人で動く人の場合

エージェントで自分のデジタルチームを
組み、スーパー貢献者になれる。
RevOps でも営業でも同じ。

依頼の仕方

繰り返し発生する仕事を 1 つ選び、新しく人を雇うときの職務記述書として書き出す。
エージェントに任せるたびにそれを渡すと、望む成果が返る確率が上がる。

宿題 03　任せたい仕事の職務記述書を、人を採用するつもりで書く

AI との向き合い方は 4 段階に分かれる

AI への向き合い方を 4 つに分け、上に行くほど成長が大きくなると整理しました。
目指すのは使うことではなく、複利にすることだと述べています。

1	**抵抗する**	成長を削る動き。 AI と戦い、押し返す
2	**無視する**	成長を止める動き。他の人が使うのは構わないが自分は使わない
3	**採り入れる**	成長を押し上げる動き。 AI を使う
4	**複利にする**	成長を跳ね上げる動き。使い方を積み上げ続ける

宿題 04　毎週 1 つ、いつもより少しだけ難しいことを AI で試す

狙い
失敗する週もある。
ただし成功した分は
積み上がっていく。

数週間続けると、
「仕事ができる」から
「AI で仕事を片づけられる」
に変わる。前者は状態、
後者は戦略だと述べた。

2025 年に 560 万社が創業。 85% が 1 人会社

1 人で事業を営むソロプレナーの増加を、具体的な数字で示しました。
彼らは働き方の未来を先取りしており、来年の職場で起きることが今そこで起きている、という位置づけです。

560 万社
2025 年の米国の新規創業数。過去最高

430 万社
今年ここまでの創業数。記録更新の見込み

85 〜 86%
直近の新規創業のうち、 1 人会社の割合



UNBOUND 2026 の会場

規模も伸びている
売上 100 万ドルを超える 1 人会社は、 2023 年から 2025 年で 2 倍。
1,000 万ドルを超える 1 人会社は、同じ期間で 3 倍。
多くは最初の 2 年で人を雇う予定がないとされている。

YouSpot は AI ネイティブのソロ CRM

HubSpot Next の新規プロジェクトとして、 1 人会社向けの CRM が発表されました。
CRM に AI を入れたのではなく、 AI ハーネスの中に CRM が入っている、という説明がされています。

- ChatGPT と Claude の両方に対応し、モデルを切り替えて使える
- 中核は「第 2 の脳」。人、案件、資料、投稿を相互に結んだ文脈のグラフ
- LinkedIn 、 X 、メール、 SNS の反応を取り込み、重要なものを選り分ける
- 毎朝メールが届き、それに返信すると第 2 の脳が更新されて精度が上がる
- HubSpot 本体は 2 〜 2,000 名向け（顧客 30 万社）。その外側を埋める位置づけ



振り返り会の投影資料より

ソロプレナーは、顧客情報も引き継ぎも判断も頭の中に置いている。
「あなた自身が CRM 」という状態を外に出すための製品、という説明。

本人が自分のために作ったと述べている。

月曜からの宿題は 4 つ。すべて書くこと

講演は、 4 つの宿題として締めくくられました。合計 40 分で終わり、そこから複利が始まるという言い方です。
右側は、本レポート作成者による自社向けの補足であり、登壇者の発言ではありません。

	講演の宿題	自社で足すとよいこと
01	動かしたい指標を 1 つ書く	施策ごとの指標を決める人を先に決める
02	自分の取扱説明書を書く	チーム分をまとめ、共通の置き場に置く
03	任せる仕事の職務記述書を書く	既存の業務手順書を転用できる
04	毎週 1 つ、難しいことを試す	週次の定例に 5 分の報告枠を作る

締めの一文

20 年前はインターネットを中小企業に開くことを目指した。いまは AI を同じように開くことを目指している。
「 undaunted, unconstrained, and unbound 」であるために、という言葉で講演は終わった。

4 つの宿題はいずれも「書く」ことから始まる。道具の導入より前に、文脈を言語化する作業が置かれている