

**読みどころ** Purposeは「AIを導入する」ではなく、事業の状態で書く。 ▶ 全社でも軸は主要な一本（新規事業創出）。BMCはその事業モデル全体をAS IS／TO BEで描く。 ▶ Identityは最後。2枚のBMCを正直に描いた後なら、外からの見られ方は根拠つきで書ける。 ▶ BMCで変わるブロックが、のびしろの実体になる。

**外部シグナル（外的変化）** ④「のびしろ」を選ぶ前に、必ずここを見る（記入欄ではなく、問い）  
生成AIの実用化で新規事業の立ち上げコストが下がった／広告市況が頭打ち

① **Purpose** 目指す姿

AIを前提に全事業をつくり直し、少人数チームが次々に新しい事業を立ち上げている状態。

成長ラダー

③ **Value Flow（To Be）** 目指す仕事の流れ = BMC

BMC 9枠 | 決めるのは人（AIが動かしても）

|                                  |                                 |                                      |                             |                          |
|----------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 主要パートナー<br>AI基盤事業者／新規事業の外部連携     | 主要活動<br>立ち上げ～撤退の高速サイクルを量産       | 価値提案<br>AI前提に磨いた既存価値＋少人数チームが次々生む新事業群 | 顧客との関係<br>AIによる個別化          | 顧客セグメント<br>既存＋新規事業が生む新市場 |
|                                  | リソース<br>データ＋AIプロトタイピング＋撤退判断の仕組み |                                      | チャネル<br>既存＋事業ごとの新チャネル       |                          |
| コスト構造<br>AIで運用コスト圧縮＋失敗コストを許容する構造 |                                 |                                      | 収益の流れ<br>広告＋新規事業の多角化ポートフォリオ |                          |

④ **Gap** のびしろ

- 「AI宣言」と現場の日常の距離を埋める
- 事業部ごとのAI成功例を全社の知恵にする仕組み

⑤ **Learning Flow** ふりかえって学ぶ流れ

PJ単位

各事業で〈撤退／継続の判断→事業レビュー会→撤退事例集へ追記・検証  
チェックリスト更新（⑥へ）〉

横断

四半期の全社事業レビューで横断の学びを束ね、ガイドライン／検証設計を更新  
（⑥⑦を全社更新）。年次で目指す姿を問い直す（⑤→①）。

⑧ **Identity** いまの立ち位置

- 外：祖業の会社と見られている
- 外：AI宣言は話題だが実態は未知数
- 内：事業部ごとに文化が分かれる
- 内：立ち上げ経験者が多い
- 内：宣言は得意、定着は苦手

⑦ **Capability** いま、できること

- 少人数で事業を立ち上げられる
- 大量のユーザーデータを安全に扱える
- AIプロトタイプを1週間で作れる
- 撤退を決められる

② **Value Flow（AS IS）** いまの仕事の流れ = BMC

BMC 9枠 | 決めるのは人（AIが動かしても）

|                          |                                 |                                  |                        |                              |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------|------------------------------|
| 主要パートナー<br>広告代理店／クラウド事業者 | 主要活動<br>既存サービス運用／新規事業の実験（少人数）   | 価値提案<br>祖業サービスの利便性（中心）／新規事業は実験段階 | 顧客との関係<br>大規模・セルフサービス型 | 顧客セグメント<br>既存サービスの一般ユーザー／広告主 |
|                          | リソース<br>大量ユーザーデータ／エンジニア／立ち上げ経験者 |                                  | チャネル<br>自社アプリ・Web／広告基盤 |                              |
| コスト構造<br>インフラ・人件費・実験コスト  |                                 |                                  | 収益の流れ<br>広告収入中心＋一部課金   |                              |

⑥ **Knowledge** たまった知恵

- 過去事業の撤退事例集（判断理由つき）
- 事業検証のチェックリスト
- 全社AI活用ガイドライン

Learning Flow は図に線を引かないが、⑥知恵・⑦能力・⑧立ち位置を更新し続ける“エンジン”として全体に効く

読みどころ Purposeが「自分たちが要らなくなる状態」——変革推進部門の本質。 ▶ AS ISのBMC（個別相談・属人的伴走）が、Identityの「便利屋」をそのまま裏づける。 ▶ 社内組織では収益を成果／存在意義の指標に読み替える。 ▶ AS IS→TO BEで「代行（属人）→自走（仕組み化）」を9枠に示す。

外部シグナル（外の変化） ④「のびしろ」を選ぶ前に、必ずここを見る（記入欄ではなく、問い）  
現場が自分でAIツールを使い始めた／全社DX予算の見直し

① Purpose 目指す姿  
現場が自分たちでAIを使って業務を変え続けている状態——推進室がいなくても回る会社。

成長ラダー

③ Value Flow（To Be） 目指す仕事の流れ = BMC BMC 9枠 | 決めるのは人（AIが動かしても）

|                                         |                                      |                                       |                                          |                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------|
| 主要パートナー<br>AIベンダー＋現場のキーパーソン<br>（伴走の担い手） | 主要活動<br>現場リーダー育成の仕組み化／型・<br>教材提供／横展開 | 価値提案<br>現場が自分でAIを使い業務を変え続<br>けられる／伴走者 | 顧客との関係<br>仕組み・教材による自走支援（属人<br>から脱却）      | 顧客セグメント<br>現場部門＋自走する現場リーダー<br>（育成対象） |
|                                         | リソース<br>事例集＋再現可能な研修教材・引き<br>渡しの型     |                                       | チャンネル<br>個別相談＋研修・型化された仕組み<br>（教材／テンプレート） |                                      |
| コスト構造<br>人件費（縮小方向）＋教材開発コスト              |                                      |                                       | 収益の流れ<br>※現場発の変革件数／関与なしで回る割合             |                                      |

④ Gap のびしろ  
・「便利屋」から「伴走者」への役割転換  
・現場リーダー育成を仕組みにする

⑤ Learning Flow ふりかえって学ぶ流れ  
PJ単位  
各案件で〈効果確認／引き渡し完了 → 案件ふりかえり → 支援事例集へ追記・失  
敗理由を記録（⑥へ）〉  
横断  
月次でAIレビュー → 翌月の支援方針を更新（⑥⑦を更新）。年次で推進室の役割  
そのものを問い直す（⑤→①）。

⑧ Identity いまの立ち位置  
・外：「現場を知らない」と言われる  
・外：便利屋と見られている  
・外：支援部門からの信頼は厚い  
・内：IT出身に偏る  
・内：成功事例はあるが横展開が遅い

⑦ Capability いま、できること  
・現場の業務と困りごとを聞き出せる  
・AIツールを2週間で試せる  
・小さな成功を設計できる  
・引き渡しは属人的（→⑥へ）

駆動

② Value Flow（AS IS） いまの仕事の流れ = BMC BMC 9枠 | 決めるのは人（AIが動かしても）

|                             |                                            |                                       |                              |                                  |
|-----------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|----------------------------------|
| 主要パートナー<br>AIツールベンダー／情シス    | 主要活動<br>困りごとを聞く／AIツールを試す／<br>小さな成功を設計・引き渡す | 価値提案<br>頼めばAI活用を代行（便利屋型）／<br>小さな成功を作る | 顧客との関係<br>案件ごとの個別伴走（属人的）     | 顧客セグメント<br>社内の現場部門（相談してくる部<br>署） |
|                             | リソース<br>IT出身メンバー／支援事例集40件／<br>AIツール選定基準    |                                       | チャンネル<br>個別相談・持ち込み案件         |                                  |
| コスト構造<br>人件費／ツール費／属人的支援の非効率 |                                            |                                       | 収益の流れ<br>※ 予算配賦／変革の実績で存在を正当化 |                                  |

⑥ Knowledge たまった知恵  
・支援事例集40件（失敗理由つき）  
・AIツール選定の判断基準  
・現場向け研修教材

Learning Flow は図に線を引かないが、⑥知恵・⑦能力・⑧立ち位置を更新し続ける“エンジン”として全体に効く / ※社内組織のため、BMC「収益の流れ」は成果・存在意義の指標に読み替えている