

読みどころ ⑥⑦⑧はAS IS／To Be の2層 で書く。左 (②③) が2枚あるのと同じ。 ▶ To Beの各行に付いた [(④-1)] は、④のどれを埋めた結果かの印。言えない行は書かない （差は④にだけ書く）。 ▶ 錨＝この1枚がいつ時点か。ヘッダの作成日とは別物。 ▶ ④にはやめること（放棄） も入る (④-3) 。

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／事業部が個別にAIツールを入れ始めた

① Purpose 目指す姿

利用者が欲しいサービスが、数年待ちではなく数か月で使えるようになっている。 広告で稼ぐ会社から、少人数チームが次々に事業を生み出す会社になる。

錨 この1枚は 2024年4月（全社AI方針を発表した直後） 時点 / その時点で特筆すべきこと：第1段階＝宣言と基盤の段 。④が入れ替わったら、次の1枚は第2段階＝事業の量産になる。

成長ラダー

③ Value Flow (To Be) 目指す仕事の流れ = BMC

BMCで記入 | 決めるのは人（AIが動かしても）

主要パートナー AI基盤事業者（集約）／新規事業の外部連携	主要活動 立ち上げ～撤退の高速サイクルを量産 リソース 全社共通のAI基盤／ユーザーデータ／撤退判断の仕組み	価値提案 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 AIによる個別化 チャンネル 既存＋事業ごとの新チャンネル	顧客セグメント 既存＋新規事業が生む新市場
コスト構造 AIで運用コスト圧縮＋失敗コストを許容する構造（基盤は1本に集約）		収益の流れ 広告＋新規事業の多角化ポートフォリオ		

④ Gap のびしろ

- ④-1 宣言はしたが、現場が自分の業務でAIを使う手がかりがない
④-2 事業部ごとのAI成功例を全社の知恵にする仕組みがない
④-3 やめる 事業部ごとに乱立したAI基盤の並立をやめる

⑤ Learning Flow ふりかえって学ぶ流れ

- すでに回っている / ○これから始める（二周目で足した）
習得 ●事業レビュー会で撤退判断をふりかえる ○職種別のAI活用研修 [(④-1)]
実践 ●各事業で撤退／継続を判断する ○各職種が自分の業務を1つAIに置き換えてみる [(④-1)] ○横断ミートアップで他部門の型を持ち帰る [(④-2)]
回収 四半期の全社事業レビューで ●撤退事例集へ追記 ○うまくいった置き換えを職種別の型に書き残す [(④-1)] ○成功例をガイドラインへ反映 [(④-2)] ○基盤統合の判断基準を明文化 [(④-3)]

⑧ Identity 立ち位置

- AS IS — 外の言葉をそのまま引用
・外「結局あそこは祖業の会社でしょう」（取引先・2024年3月）
・外「AI宣言は聞いたが、何が変わったかは見えない」（採用候補者・面談）
・内 宣言は得意、定着は苦手／事業部ごとに文化が分かれる
To Be — 外から何と呼ばれているか
・採用候補者から「事業を量産できる会社」と呼ばれている [(④-2・④-3)]

⑦ Capability できること

- AS IS — 組織として、できる／できない
・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
To Be — ④を埋めた後にできること
・現場が自分の業務にAIを組み込める [(④-1)]
・他事業部の成功例を自部門に移植できる [(④-2)]
・（条件つき）共通基盤に載る事業なら、AI環境の準備なしで立ち上げられる [(④-3)]

② Value Flow (AS IS) いまの仕事の流れ = BMC

BMCで記入 | 決めるのは人（AIが動かしても）

主要パートナー 広告代理店／クラウド事業者／AIツール各社（事業部ごと）	主要活動 既存サービス運用／新規事業の実験（少人数） リソース 大量ユーザーデータ／立ち上げ経験者／事業部ごとに入れたAIツール（並立）	価値提案 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 大規模・セルフサービス型 チャンネル 自社アプリ・Web／広告基盤	顧客セグメント 既存サービスの一般ユーザー／広告主
コスト構造 インフラ・人件費・実験コスト＋基盤の重複投資		収益の流れ 広告収入中心＋一部課金		

⑥ Knowledge たまった知恵

- AS IS — いま実在するものだけ
・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
To Be — ④を埋めた結果、何が残るか
・職種別のAI活用の型（実例つき） [(④-1)]
・事業部横断のAI成功例データベース [(④-2)]
・AI基盤の選定・統合の判断基準 [(④-3)]

Learning Flow は ⑥知恵・⑦能力・⑧立ち位置 を更新し続ける“エンジン”。④から受け、⑥⑦へ渡す（渡す時期は運用で決める）

— 実線＝システム内の上昇 点線＝外部（システム外） - - - ダブルループ ⑤→①：問うのは年に数回、書き換わるのは稀 — Identity→AS IS：現IdentityがAS ISを規定

読みどころ 錨に②と③で顧客が替わる ことを書いた。保全担当→工場の稼働率に責任を持つ生産部門長。 ▶ 全社の中から一本の流れを切り出している （ルール3）。1万2千名の会社だが、描くのは保守サービスの流れだけ。 ▶ ⑦は組織としてできる／できない で書く。「データが読めない」は×で書き、埋め手は④へ。
▶ ④-3（やめる）は⑤に受け手がなく、③が受けている 。決断は⑤ではなく③に現れる。

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）
設備のIoT化で稼働データが取れるようになった／保全要員の採用が難しくなった／競合が稼働保証型の契約を出し始めた

① Purpose 目指す姿

設備が止まってから慌てていた工場が、止まる前に手を打てるようになっている。 壊れたら呼ばれる部門から、工場の稼働を預かる部門になる。

錨 この1枚は 2025年4月（中期計画で「稼働保証型」への転換を掲げた時点） 時点 ／ その時点で特筆すべきこと：②と③で顧客が替わる 。②＝設備の保全担当、③＝工場の稼働率に責任を持つ生産部門長。

成長ラダー

③ Value Flow（To Be） 目指す仕事の流れ = BMC

BMCで記入 | 決めるのは人（AIが動かしても）

主要パートナー 部品メーカー（在庫の前出し）／通信・クラウド事業者	主要活動 稼働データの常時監視／兆候が出たら部品と人を手配 リソース 稼働データ基盤／故障予兆データベース	価値提案 止まる前に手を打てる。計画停止だけで年間の稼働率を保てる	顧客との関係 稼働率にコミットする継続契約（監視は常時） チャンネル 遠隔監視＋必要時の訪問（定期訪問は縮小）	顧客セグメント 工場の稼働率に責任を持つ生産部門長（＋保全担当）
コスト構造 データ基盤・モデル維持＋部品の前倒し在庫（出張費は縮小）		収益の流れ 稼働保証型の年間契約（出張修理の都度課金は縮小）		

④ Gap のびしろ

④-1 稼働データは取れているが、故障の前兆として読めていない

④-2 「壊れたら直す」を前提に組まれた人と拠点の配置が、予知に向いていない

④-3 やめる 全台一律の定期訪問点検をやめる

⑤ Learning Flow ふりかえって学ぶ流れ

●すでに回っている / ○これから始める（二周目で足した）

習得 ●故障事例の原因究明会 ○10年分の修理報告書と稼働データを突き合わせ、兆候と故障モードの対応を割り出す 〔④-1〕 ○遠隔前提の保全の組み方を先行同業から学ぶ 〔④-2〕

実践 ●出張修理での現物確認 ○3ラインで予知を試す（兆候が出たら止まる前に交換） 〔④-1〕 ○遠隔監視前提の班編成を1拠点で試す 〔④-2〕

回収 四半期の全国サービス会議で ●修理報告書へ追記 ○兆候と故障の対応を故障予兆データベースに残す 〔④-1〕 ○遠隔監視を前提にした班の組み方・巡回の決め方を手順に残す 〔④-2〕

⑧ Identity 立ち位置

AS IS — 外の言葉をそのまま引用

- ・外「壊れたら呼ぶ会社」（取引先の生産部門長・2025年2月）
- ・外「来るのは早いが、止まる前に言ってくれたことはない」（保全担当）
- ・内 直せる人が偉い／データは取っているが見ていない

To Be — 外から何と呼ばれているか

- ・生産部門長から「うちの稼働を預けている会社」と呼ばれている 〔④-1・④-2〕

⑦ Capability できること

AS IS — 組織として、できる／できない

- ・全国どこでも24時間以内に駆けつけられる
- ・現物を見れば原因を切り分けられる
- ・部品を切らず供給できる
- ・× 止まる前に兆候をつかむことはできない（データは取れているが読めない→④-1へ）

To Be — ④を埋めた後にできること

- ・兆候の段階で部品と人を手配できる 〔④-1〕
- ・遠隔監視を前提に班を組める 〔④-2〕
- ・（条件つき）故障予兆データベースのある設備なら、訪問せずに交換時期を決められる 〔④-1・④-3〕

② Value Flow（AS IS） いまの仕事の流れ = BMC

BMCで記入 | 決めるのは人（AIが動かしても）

主要パートナー 部品メーカー／出張点検の協力会社	主要活動 故障の一報を受けて出張／年2回の定期点検／部品交換 リソース 熟練点検員／全国のサービス拠点／部品在庫	価値提案 壊れたら早く直す。年2回の定期点検で見てもらえる	顧客との関係 保守契約（呼ばれたら行く） チャンネル コールセンター／全台一律の定期訪問	顧客セグメント 設備の保全担当（工場の現場）
コスト構造 点検員の人件費・出張費／拠点維持／部品在庫		収益の流れ 保守契約料＋出張修理の都度課金		

⑥ Knowledge たまった知恵

AS IS — いま実在するものだけ

- ・修理報告書10年分（原因は担当者の記述のまま）
- ・定期点検の手順書
- ・部品の交換周期表

To Be — ④を埋めた結果、何が残るか

- ・故障予兆データベース（どのデータが出たら何が壊れるか・実データつき） 〔④-1〕
- ・遠隔監視を前提にした班の組み方・巡回の決め方（手順書） 〔④-2〕
- ・予知が効く設備／効かない設備の線引き 〔④-3〕

Learning Flowは⑥知恵・⑦能力・⑧立ち位置を更新し続ける“エンジン”。④から受け、⑥⑦へ渡す / ※④-3（やめる）は⑤に受け手がなく、③のチャンネルとコスト構造が受けている＝決断は③に現れる

— 実線＝システム内の上昇 点線＝外部（システム外） - - ダブルループ⑤→①：問うのは年に数回、書き換わるのは稀 — Identity→AS IS：現IdentityがAS ISを規定