

Enterprise Model Canvas（EMC）＝学習し続ける企業の設計図。Purposeを指針に、AS IS BMCからTo Be BMCへの変化と、その差を埋める学びを一枚で設計する。完成を狙わず、付箋でまず60分の仮説をつくる。

※本キャンパスはBMC・VPCの習得を前提とします。②③はBMCで記入。AIが動かしても、決めるのは人。

⑥⑦⑧はAS IS／To Beの2層で書く。左（②③）がAS ISとTo Beの2枚なのと同じで、右も2層になる。一周目でAS IS層（現在地）、二周目でTo Be層（計画）。

はじめに錨を書く。この1枚がいつ時点のものかを最初に決める。ヘッダの「作成日」とは別物（書いた日と、描いている時点は違う）。あわせてその時点で特筆すべきことを一言 — 第○段階で先がある／②と③で顧客が替わる／錨の直前に既に打たれていた手があるなど。錨がずれると全部ずれる。その時点で分かっていたいなかったことは書かない。

一周目 - 現在地を書く ①→②→③→④→⑤→⑥→⑦→⑧

キャンパスの番号は書く順。矢印は育つ向き。2周とも同じ番号順で、書く層だけが違う。Gap（④）は、現在のBMC（②）と目指すBMC（③）を比べてから選ぶ。⑥⑦⑧は一周目ではAS IS層だけ書く（To Be層は二周目）。

#	ブロック（現場語）	この欄に書くこと	時間
①	Purpose 目指す姿	二文で書く。第1文＝顧客の変化「～している状態」／第2文＝会社の変化「～する会社になる」。実現済みは書かない。	5分
②	Value Flow（AS IS） いまのBMC	現在の事業構造をBMCで。実際に顧客へ価値が届く仕組みを9ブロックで描く。	15分
③	Value Flow（To Be） 目指すBMC	Purposeを実現する事業構造をBMCで。AS ISと同じ粒度で描き、変わるブロックを特定する。	15分
④	Gap のびしろ	②と③の差のうち、外部変化も踏まえて次に埋める1～3点。やめること（放棄）も差に含まれる。課題を全部並べない。	5分
⑤	Learning Flow ふりかえって学ぶ流れ	④をどう埋めるか。手段は学習に限らない（自前で学ぶ／外から買う／体制を変える）。習得・実践・回収の3段。一周目はすでに回っているものだけ（●）、二周目でこれから始めるもの（○）を足す。	5分
⑥	Knowledge たまった知恵	AS IS層だけ。取り出して人に渡せる形になっている、実在する知恵（事例集・基準・手順・モデル）。	5分
⑦	Capability できること	AS IS層だけ。組織として「～できる」を5±2枚。人が辞めても残るものだけ。できる／できないで書く。	5分
⑧	Identity 立ち位置	AS IS層だけ。外の言葉を1行そのまま引用。引用できないなら空欄のまま残す（埋めると作り話になる）。	5分
合計 - まず一周。初回はここで終えてよい			60分

二周目 - 計画を書く（30～40分） ④→⑤→⑥→⑦→⑧

一周目と同じ番号順。書く層だけが違う。一周目は現在地（AS IS層）、二周目は計画（To Be層）。キャンパスの矢印（⑥→⑦→⑧）とも一致する。

- 1. ④を見直す — 一周目で選んだ1～3点。ここが二周目の出発点
- 2. ⑤ — ④をどう埋めるか。習得→実践→回収の順で書く。これから始めるものに○
- 3. ⑥To Be — その結果、手元に現物として何が残るか
- 4. ⑦To Be — その結果、組織として何が「できる」ようになるか
- 5. ⑧To Be — その結果、外から何と呼ばれているか

差は④にだけ書く。⑥⑦⑧のTo Beは独立した願望ではなく④の従属変数。「その行は④のどれを埋めた結果か」が言えないなら、書かない。

一周したらAIレビュー - 採否は人が決める

あなたは企業設計の批判的レビュアーです。このEMCを読み、(1) PurposeとTo Be BMCの不整合、(2) AS IS→To Beの差とGapのずれ、(3) Gapを埋めるために不足するCapability・Knowledge・Learning Flow、(4) ⑥⑦⑧のTo Be層のうち、④から導けていないものを、該当箇所と根拠つきで指摘してください。

2本の点線 - 外から入ってくるもの

外部シグナル（外の変化）
Gap（④）を選ぶ前に「この半年、外で何が変わった？」を問う。顧客の期待・競合・使える技術を見る。
記入欄ではなく問い。

目指す姿の問い直し（⑤→①）
問うのは年に数回、書き換わるのは稀。
「学んだ結果、Purpose自体を変えるか」。変えない結論も正常。

つまずき逆引き

こう書いてしまう	こう直す	欄
Identityに願望を書く	「顧客第一」ではなく外の誰かが実際に言った言葉を1行引用。無いなら空欄。	⑧
Gapに課題を全部並べる	②→③で変わるブロックから、次の1～3点に絞る。	④
AS IS層に「作りたいもの」を書く／To Be層に「あったらいいもの」を並べる	AS IS層は実在するものだけ。作りたいものはTo Be層へ。ただしTo Be層も「その行は④のどれを埋めた結果か」が言えないなら書かない。	⑥⑦⑧
Learning Flowに研修しか書かない	買う・体制を変えるも⑤。ただし買って終わりにしない — 買った知識にも実践と回収が要る。	⑤