

企画力

思いつきを
儲かる仕事に
していくために
必要なこと

はじめに

「企画」という言葉は、ビジネスの場でよく使われています。しかし、改めて「企画とは何か？」と考えてみると、意外と説明しにくいものです。

また、近い意味の言葉に、「計画」、「アイデア」などがあります。

「企画」と「計画」と「アイデア」の言葉の定義と使い分け

まず企画と計画との違いですが、考えてみると、われわれは知らず知らずのうちに微妙に言葉を使い分けています。ある新聞記者が人工知能に関する国際シンポジウムを企画して、この企画を広告主メーカーに提案したとします。協賛を了承して予算が用意されれば、次には実施計画の段階に入ります。

宣伝広告関係の使い方では、「テレビ CM 制作企画」「スポーツ・イベント企画」などは企画と使い、「広告計画」「媒体計画」などは、計画と使うことが多いです。

つまり、計画という言葉は、仕事の中身や枠が決まっていて、それをどのように実施するかという場合に主として使われ、企画という言葉は、仕事の中身そのものを大きく決めていく場合に使われています。また、ルーチンワーク的になっている仕事には計画が、開発的な仕事には企画が使われているようです。企画には、提案して採用されるというプロセスが伴っています。

計画とは、

「ある目標に沿って、その目標を実現するための仕事のイメージを描いて提案し、その提案内容の実現に至る過程、およびその成果をいう」

と定義することができるでしょう。

次に、アイデアと企画との差異をチェックしてみましょう。

アイデアという言葉は、ギリシャ語で姿・形を意味する「アイデア」が語源です。心の中に浮かぶ像、つまり新しい考え方、思いつきなどの意味で使われます。

企画の定義の中で「仕事のイメージ」と述べた部分の、イメージの素材となるのがアイデアなのです。アイデアは、新奇な発想や、課題解決への手がかりを含んでいないと、なかなか企画内容へ膨らんでいきませんが、まったく新奇な概念でなければならぬわけでもありません。

新しいアイデアとは、既存の物事の組み合わせとも言えます。どれをどのように組み合わせるか、その関連性を見つけ出す能力にかかっています。

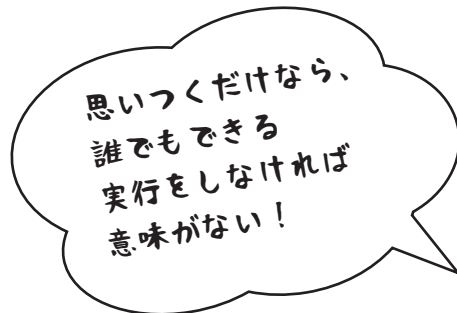
ある思いつき、ある角度からのモノの見方がアイデアなのです。

その数は無限にあり、誰でもかなり出せるものです。ですから、ヒット商品が出ると、「前に、俺も考えたことがある」などと思う人がいっぱいいるのです。

しかし、これは、何の自慢にもなりません。

一度は考えたことがあるという人が多いですが、実際には、それがなかなか実現しない、考えただけで終わってしまうのです。重要なのは、たくさんあるアイデアの中から、社会から必要とされ実際に使われ得るものを見抜き、企画化することなのです。

アイデアを、企画の中で生かして実現化、実用化することで、初めて儲ける話に結びつくのです。



⇒ 話は面白いが、実現性がなければ企画とは言えない

企画を実現可能にするの問題点クリアの要件とは？

1. グッドタイミング

企画には、それを支えるグッド・アイデアが含まれていなければなりません。その思いつきやアイデアが、有効に実施される保証がなければなりません。

タイミングもそのひとつです。いいアイデアはたくさんあるのですが、タイミングの問題があって、ある時代には早すぎて失敗したり、逆にある時点で参入しないと先行する企業に遅れをとるという結果になるかもしれません。

2. 適正な価格

次に、新規事業や新製品の企画の場合には、流通の問題、販売の目安があるかどうかを検討されなければなりません。売れるか、売れないか、その体制をつくれるかどうかということです。売れる体制というのは、セールス・フォースということだけではなく、ある値段で売れば売れるということまでも含まれています。

利幅は少なくとも仕方ないと、数量によっては赤字覚悟で価格を落とし販売に踏み切ることで、当初の売れ行き予測よりも大量に売れることにつながる例もあります。例えば若年層向けの商品であれば、その可処分所得に合わせた低価格設定が成功要因になり得るでしょう。

3. 機能を支える技術

技術面の問題もあります。例えば、身体に身につけてスポーツしている目線でビデオ撮影したいというコンセプトを満たすためには、より小型で軽量の機器である必要があり、防水機能等を装備しなければなりません。GoProなどのアクションカメラは一定の層には欠かせないアイテムです。

4. 周りの人を納得させる体制づくり

関係者をその気にさせるということも、実現へ向けての越えるべきハードルです。新製品の企画を例にあげれば、まず必ず売れることを証明するのが大切なのです。当事者は、この商品なり企画なりが非常に良いものだと信じ、必ず成功すると思っても、実際には周りの人間を動かして世の中に出る体制をつくらないと企画は実現しないのです。

周りの人間を動かすためには、例えばスケジュール的に間に合うか、予算的には大丈夫か、流通を確保できるか、などといった問題をクリアしなければならぬのです。

5. 実現可能な裏付け

企画は実現できる裏付けのある目標を持っていなければなりません。この裏付けは何かといえば、技術的な裏付けもあれば、販売の裏付け、スケジュールの裏付けなどいろいろです。

企画とアイデアの違いも多くは実現性にあります。企画はいろいろな側面に対して細かく検討されていることが必要です。もしこうなったら、という考えられるすべての条件に対して検討をして、答えを用意しているのが企画なのです。

逆にアイデアは、いろいろな可能性を追求することがむしろ大切です。細かいことを考えるより、実現したときの素晴らしさを、想定した方が、良いアイデアに結びつきやすいものです。

アイデアはプラス・プラス（成功中心）、企画はマイナス・プラス（失敗と成功の可能性）の発想法



⇒ 企画を成功に導く7つの力

企画づくりに携わる個人や組織が、どのような能力を発揮すれば、全体として良い企画が作りやすくなるのでしょうか。ある場合には、個人的能力として発揮される性格の力ですが、組織をあげて力を蓄えることもあります。

1. 組織力

企画をつくりやすい、あるいは推進しやすい組織形態があります。特にグループで企画をつくる時に、組織の良否が成果に影響します。次に、企画者の所属する組織外の人間ないし機関と組んで取り組む場合の組織力があります。さらには、必要に応じて組織をつくり、リードしていく意味での統率力をも含めた組織力があります。オーガナイズの能力といってもよいでしょう。

2. 情報力

必要な情報を収集・分析し、状況を把握する能力です。一面では情報収集力であり、また情報処理力であり、さらに状況把握力でもあります。モデルをつかって、シミュレーションしながら検討する能力も、この情報力の中に含まれることでしょう。

3. 先見力

先を見通し、今後の展開を予測する能力です。一面では予測力でもあり、別な面では、将来へのシナリオをつくったり、予見するだけではなく、たとえばデルファイ法のような予測手法を使って、専門家の見方を取り入れていく力もこれに含まれるでしょう。当然のことながら、現状認識が正しくできていることが前提です。

4. 構想力

全体の見通しを描き、バランスよく概要を構想し、人、モノ、金、情報の動きを抑え、予算、スケジュールなどの割り振りができる能力です。こ

これは企画力の要といっても過言ではないでしょう。

5. 創造力

企画を立案・推進するにあたって、課題解決の方法を考え、具体的な解決策を生み出していく能力です。アイデアの発想、選択、解決案づくりのそれぞれの能力が必要とされます。この創造力もまた、構想力と並んで企画力の要です。

6. 表現力

企画をかたちにし、関係者にわかりやすく提示できる能力です。言葉、絵、設計図、映像など、必要に応じて、様々な形態で表現されることがあります。文章力や話術も表現の一部ではありますが、もっと多様な能力が求められています。

7. 説得力

基本構想を認めてもらう段階から、企画実施上のさまざまな説得まで、他人を納得させ、受け入れてもらうことに関する能力です。プレゼンテーション・テクニックのような、オフィシャルな説得のための能力の他に、根まわしなど非公式な説得をうまく行う能力も含まれます。

企画担当でなくても、
ビジネスマンに
求められている能力です



⇒ 効率的な企画のまとめ方

良い企画をつくるためには、企画が完成するまでの作業の流れをきちんと組み、それぞれのステップにおいて最適・最良のワーキングを行えるように、全体の作業を進めなければなりません。作業のプロセスに合わせて、人、モノ、金の情報の動員計画を行うのです。

企画をうまくまとめるコツ

大きな企画になればなるほど、複数の人間がその企画にからみ、まとめることが大変になってきます。悠長にやっていると、なかなかまとまりません。その企画が生きるも死ぬも、まとめ方にかかっているといても過言ではありません。企画をうまくまとめるには、それなりのコツがあるのです。

1. 全体のイメージをつかむ

まず、最初に企画の全体イメージを掴むことです。企画作成中には、いろいろな良いアイデアや問題点が多岐にわたって出てきますが、一つの要素にとらわれずに、大づかみに全体をイメージすることが大切です。つまり、まずは木を見ずして森を見よ、です。

企画の大体のイメージをつかんだら、一気にまとめてしまおうとせずに、全体のフレームワークをつくってみます。そうすれば、作業分担もしやすく、スピードアップにもなります。

2. 細部を詰める

次に、部分ごとの内容を詰めます。必要に応じて情報収集をしメモを作成します。この段階では、全体のイメージをつくる際に無視した細かなことまで漏らさないように、いろいろな点に配慮して、かなり詳しくメモを作成した方が良いでしょう。必要ならば取材もするし、調査も行います。

3. 「ドラマ」を書くつもりでまとめる

さて、メモを準備し、いよいよ作成する段階になったら、ドラマを書くつもりでまとめます。これは、どういうことかというと、ドラマは見る人の心を惹きつけるものでなくてはなりません。これと同じように、企画にも、これだという中心のアイデアを生き生きと登場させ、相手を惹きつけるようにまとめられていなくてはなりません。

メイン・アイデアは企画の主役です。最後まで相手の心をそらさないパワーに満ち、魅力的に描かれることが望ましいです。また企画の脇役は細かい詰めや実現性を証明する資料だったりしますが、これがきちんと整備されていることによって、主役は生きるのです。特に、メイン・アイデアが新奇な場合には、この脇役の働きが重要になってきます。

また、メリハリも必要です。ダラダラとならず、起承転結という順序にはこだわらず、相手に合わせた演出をすることもあります。いずれにせよ、メリハリです。

4. 代替案を考えておく

最後に重要なポイントは、代替案を考えながらまとめることです。企画を実現するにあたっては、何が生じるかわからないので、代替案は絶対に必要です。

企画には常に逃げ道・
バックアッププランを
用意しておくことが大切です



⇒ 企画の規模とは

ある企画の大きさを測りたい時に、何を使って測定したらよいのでしょうか？時間もその要素かもしれません。万里の長城ほどは小さくなくとも、建造物の中には、気の遠くなるほど長期間をかける建造計画もあります。アントニオ・ガウディの設計による、バルセロナのサグラダ・ファミリア教会は、1882年に着工され、4つの大きな尖塔はガウディの死後完成されましたが、教会そのものは、現在でも建設中です。確かに大計画ですが、これが日本なら同規模で10年以上かかるのも稀でしょう。

一般的に企画の大きさは、動員する人間の数、使用する設備の量、経費総額によって企画規模は測られるでしょう。しかし単にそれだけではありません。

信心深い大金持ちが、私財の一部を割いて、広大な屋敷の庭の中に、巨大な観音様を建立したとします。大勢の職人を使い、長時間かけたにしても、大企画という感じはあまりしません。

一方、若者が集まってチャリティ運動を行い、恵まれない子供たちのために寄金を募るとします。ボランティアのグループを組織し、呼びかけて参加者を増やし、タレントを動員し、マスコミに働きかけ、全国に輪を広げ、金額もかなりの額に達しました、となると、どうも、この方がはるかに大企画という感じがします。それはなぜでしょうか。

4つの外部資源

企画とは、人（ブレーン）、モノ（資材）、金（予算）、情報の動員計画にほかなりません。この4つの外部資源を十分に使いこなせることが、すなわち企画力の大きさを示しているのです。

ここで、企画力とっているのは企画立案力と企画実施力の両方が含まれることは言うまでもありません。

企画が通り、実施段階になれば予算がつくのに、立案の段階ではスタッ

フを使いこなすだけの経費が出ないで苦勞することが企画マンの誰もが身に覚えがあるでしょう。

もし、ブレンとして動員できるならば、外部の企画専門会社ないし、フリーランスのプランナーを使うことも、企画の幅を広げ、内容を充実させることに役立つでしょう。大規模なシンクタンクからCI(コーポレート・アイデンティティ)企画や調査分析の専門会社まで、さまざまな外部のブレンが活用できます。新製品開発の企画では、海外の専門会社を使う例もあります。その場合に大切なことは、全体計画をしっかりとつくり、目標に沿って作業計画と見積もりを取り、作業管理を厳しく行うことです。

ロジスティクスを考えない企画はうまくいかない

企画づくりにおいて、ロジスティクスにあたる分野は、地味であるがゆえに見過ごされがちになりますが、これがしっかりしていないと企画はうまくいきません。すなわち、企画運営の事務局(場所およびスタッフ、資材)、通信連絡手段、スケジューリングなどの仕事です。

華々しいイベントの企画の裏には、交通機関の確保、休憩設備、新製品開発・販売企画にあっては、最も重要なロジスティクス上の問題は、販売ルートの確保です。全く同じような製品を発売したとしても、ロジスティクスの確かなメーカーは、同業他社に比べて優位に立てるのです。

行き当たりばったりでは
成功はほど遠い！
綿密な計画が必要



⇒ 企画担当者は、独自の情報源を持つ

世の中にあるすべての事象は何らかの情報を含んでいます。見る人の視点と観点によって同じ事象を見ても、読み出す情報が異なってきます。したがって、企画する立場からの関心・視点によってふるいにかけ、要領よく収集しないと、手間ばかりかかって効果のないものになってしまいます。

もうひとつの問題は、その関心事や企画目標がその都度異なり、絶えず新しい情報が必要になるという点です。ところが、必要になってから集め始めたのでは、間に合わない場合もあります。

そこで、情報収集活動を2つに分けて考える必要が生じてきます。

- ◆ 必要になる可能性が高い情報は、収集体制（部署）をつくって、常時収集メンテナンスをする。
- ◆ 必要に応じてただちに収集できるような体制をつくっておく。

資料担当者には欲しい資料をこまめに請求

企業の中では、情報の収集を担当している部署として、一般的に3つの性格の異なるものがあります。

- ◆ 公開資料（インターネット、新聞・雑誌・単行本・官公庁資料・公刊の調査資料等）を収集し、閲覧・貸出してサービスを行う資料部署。
- ◆ 特別の情報収集ネットワークを通じて、資料・情報を収集する部署。社員の営業活動を通じて、流れてくる秘密情報の処理も行う。一般的なメーカー企業では、調査部や研究部がここにあたる。
- ◆ 各専門部（事業本部）ごとに付属している情報部署。

これらのうちで、一番大規模に情報収集を行うことの多い、資料部の機能について考えてみましょう。企画立案に必要な情報は2つあります。特定の問題に直接関連する情報と、広く世の中の動きに関する情報です。

近代中小企業 Vol.49 No12 付録 企画力

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425©2014 Dataagent

ISBN 978-4-907196-42-4 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、
無断で転載・複製することは固く禁じられています。