

第3章 企画開発能力

1 企画力の養成

(1) 企画感覚を磨く

価値観が多様化し、商品だけでなく人間の興味、嗜好自体のサイクルも加速度的に早くなっている現状では、誰でもがアイデアを出し、企画力を身につけることが求められている。企業の成長にとって、社員一人ひとりの企画力が必要不可欠になりつつある。企画は、自分の能力そのものなのである。企画作りが苦手という人は、ビジネス文書作成の技術を知らないということだけでなく、企画の立て方を知らない、企画を立てる努力をしていない受け身人間といえる。

これから求められる社員は、常に問題意識をもち積極的に提案できる社員である。目の前にある仕事にアタックするだけでなく、未だ存在しない「未来の仕事」にチャレンジする企画人間が必要とされているのである。企画人間になるためには、経験やひらめきが重要だろうし、学習や個人の素質も影響するだろう。しかし、最も大切なのは「やる気」である。企画を生み出す努力をする姿勢である。

(2) 自分のタイプを知る

企画を生み出すためには「やる気」が大切だが、その「やる気」を育てるためには、まず自分がどういうタイプの人間なのか、自分で客観的に調査・分析する必要がある。

自分の体質、気質に合った内容、自分が興味を持てる内容ならチャレンジすることができるだろう。また、自分の長所や短所を理解すれば、それを逆に利用することもできる。たとえば、おとなしくて消極的な性格は慎重で思慮深いとも言えるし、攻撃的で荒い性格は積極的でチャレンジ精神が旺盛とも言える。このように自分の性格を分析すれば、それを長所にしていくこともできる。そして、自分の性格に納得し、自信を持つことが、企画力を生み出すのである。

(3) 情報収集と分析・活用

では、どうすれば企画力が、身につくのか。よい企画の原材料は「情報」である。情報収集力とその情報の質、量が企画の善し悪しを決定する。よい企画ができるかどうかは、必要な情報をどのように分析、加工し、どう活用するかにかかっていると言ってもよい。情報化社会と言われる今日では、あらゆる情報が氾濫し、必要なデータはすぐ入手できる環境にある。脈絡のない情報の収集は混乱を招くだけである。そこで、今必要な情報は何かを判断する「基準」づくりが重要となる。目や耳や頭や足や手でキャッチした資料やデータ、情報を「基準」に合わせて整理し、組み合わせることによって生きた情報となるのである。では、その「基準」はどうや

って設定するのか。それはひとえに自分の「問題意識」による。問題意識の持ち方によって、基準が大きく変わり、情報を読みとる力に影響を与えることになる。問題意識を養うためには、小さな変化を読みとる感覚や大局的にもものを捉える感覚が必要である。どんなに基準にマッチした情報でも、分類され、分析されてはじめて「使える情報」になる。役立つ情報にするために整理し、いつでも取り出せる形にしなければならない。情報を企画につなげるには、問題意識と優れた感覚が必要とされる。

(4) ヒューマンネットワーク

企画は、より多くの情報の中から精選した情報を、自分自身の感度や多様な人の見方、考え方を合わせて練り上げていくものである。情報の入手媒体には、新聞・雑誌・テレビ、インターネットなど多くの媒体があるが、中でもヒューマンネットワークによる情報は、より多面的な物の見方、とらえ方に役立ち、各個人のもっている企画力をできるだけ数多く利用することで、より質の高い企画へと発展させられる。多くの人とよい人間関係を持つことが企画力養成の第一歩である。ヒューマンネットワークの基本は、発想転換に役立つ8割の異業種人と発想を軌道修正してくれる2割の同業種・同職種人である。

事例課題3 「パルミットの販売戦略」

中堅商社に勤めるD子は、課長から新規取扱商品のマーケティングを頼まれました。

取引先との打ち合わせは1週間後。それまでに「できるかぎりの情報を集めよ。」とのことです。商品はヤシの芽の缶詰「パルミット」です。実はD子自身、名前さえ聞いたことのない商品です。見本品も資料も手元にないまま、行動開始です。まず、食通の先輩に聞くと「食べたことはないけれど、輸入食料品を多く置いてある高級スーパーへ行った時に、見たことがあるわよ。」と教えてくれました。青山にあるスーパーに行くと、確かにありました。缶の絵を見ると、缶詰の白いアスパラガスに似ています。店の人に聞いてみると、「フランス料理でサラダの材料によく使われるものだ。」と教えてくれました。一缶600円の缶詰を買ってD子は店を出ました。途中で書店にも寄って、パルミットのサラダ料理が出ている本をやっと一冊見つけました。

会社に戻り、早速、本の通りにフレンチドレッシングとマヨネーズであえた「パルミット・サラダ」を皆で試食して見ました。「シャキッとした歯ごたえで感触は良い。でも味の方は出されたら食べるが、格別おいしいというものではない。」というのがみんなの感想でした。けれどその中に「ちょうど『たけのこ』の穂先の柔らかいところによく似た味わいで、癖になる人もいるかもしれない。缶詰のアスパラガスだってそんなタイプの食品ではないか。」という意見もありました。

これでパルミットの概要がつかめました。次はこれが「売れる」商品かどうかというのが問題です。市場でどのくらいの販売実績があるかは、取引先の会社が用意してくれるのでそれを待つことにします。それよりも、今後、需要が伸びるかどうかを確実に予想することが重要です。そのためには、広く一般の人の意見を集める必要があります。これは社内のリサーチ部門に頼むとして、これまでに得た情報のなかから自分なりの売り上げ予測をまとめて見ることにしました。今まで「パルミット」を知らなかった人に、知らしめるにはどうするか。食べたことのない人が食べてくれれば、売れる可能性が出てくる。そのきっかけをつくれればいい。フランス料理の素材というおしゃれなイメージとブームのハーブ・香辛料を組み合わせた新しい食品として提案して行ったらどうだろうか。新しい料理材料としての使いみちは開発できないか。そんな思いを課長に報告しました。「面白そうだね。だが、ニーズが本当にあるのか。事前の下調べを十分にしなければね。リサーチする内容を具体的に出してみてくれないかな。他にも調べておかなければいけないことがないかどうか。良く考えてみてよ。その結果で売れそうだと判断できれば、君の考えたような提案で市場にPRできるんじゃないかな。取引先とは前向きに話をしておくよ。」の課長に声に励まされ、D子はさっそく『パルミット』のマーケティングを進めることにしました。

事例課題4 「幼児用化粧品の開発」

ここに、ある商品の企画書があります。この商品が実際に売れるかどうか社会環境のさまざまな要因を分析しながら、予測してみてください。

幼児用化粧品の開発企画書

- ① 開発の目的
 - ・飽和状態の化粧品市場への新たなビジネスチャンスの提供
 - ・時代ニーズを背景にした個性化・本物指向に対応する商品の開発
- ② ターゲット
 - ・2歳～6歳の幼児およびその保護者
- ③ 商品アイテム
 - ・化粧水
 - 口紅（2色）
 - 香水
- ④ 商品特徴
 - ・子供らしさをいかす自然な色と香り
 - ・大人用以上の品質の良さをめざす。
 - ・ミニチュア化及びキャラクター採用による親しみやすいパッケージング
 - ・無添加、有機成分の原材料を使って肌に優しいこと強調する。
- ⑤ 価格設定
 - ・一品単価 300円～1000円
- ⑥ 売上目標
 - ・初年度 50,000千円
- ⑦ 販売方法
 - ・大手百貨店、子供用品売り場でのオープン販売
- ⑧ 宣伝計画
 - ・幼児向け番組内でのスポット
 - ・モチベーションに対応したDM（ダイレクトメール）の発送
- ⑨ 市場動向
 - ・現在のところ、玩具としてマニキュア、香水、リップクリームは販売されているが、化粧品として幼児向けの製品は存在しない。
- ⑩ その他
 - ・当面、首都圏・近畿圏のみの限定販売とし、次年度以降エリアを拡大していく。

2 発想力

(1) 創造力・直感力を磨く

情報が企画に影響を与える知識であるならば、創造力と直感力はよい企画を生み出す原動力である。情報という知識は重要だが、これだけでは企画・アイデアには結びつかない。よい企画は、情報と情報をベースにした知識を、創造力・直感力という感性で練り上げることによってはじめて生まれてくる。創造力とは、既存の知識や技術を組み合わせて新しい価値を生み出す能力である。素材となるものはすでに存在しているが、決して「無から有を生じさせる」ことではない。工夫する能力に差があることから、人によって創造力に強弱の違いが出てくることになる。創造力・直感力を養うためには、既成概念にとらわれない自由な発想が必要である。

「常識」とされている物事、考え方を疑ってみることからスタートしよう。また、好奇心をもっていろいろなことにチャレンジしていくことも必要である。非日常的な経験や一見無関係な環境に身を置くことによって、ひらめきが生まれることが少なくない。様々な体験をし、それを蓄積していくことが創造力、直感力を生み出す発想力を磨くことにつながるのである。

(2) 発想のタイプを知る

創造性を高め企画に発展させる要因に、必要性の認識がある。「必要は発明の母」ともいわれるが、創意・工夫は、安楽を第一と考える仕事の仕方からは生まれにくい。切実な必要性が知恵を絞らせ、考え、工夫させるのである。創造性を発揮するには、ものを考えざるを得ないところに自分自身を追い込んでいくことである。その中でどれだけアイデアが出せるか、また、どんな種類のアイデアを考えつくのか、それが発想力である。アメリカの心理学者ギルフォードは、創造的人間の資質能力の因子を明らかにした。

それは、

- ①問題を受けとる能力
- ②思考の流暢性
- ③思考の柔軟性
- ④思考の独自性
- ⑤再構成する能力
- ⑥完成へ向けて工夫する能力 であるという。

その中でもアイデアを出すためには、流暢性、柔軟性、独創性の3つが重要であると言われている。自分がどのような発想をするタイプか、次のワークで調べてみよう。

ワーク2：赤レンガの利用法

建築材料の「赤レンガ」を使って新しい利用法を考えてみよう。

5分間で、できるだけたくさん書き出してみましょう。

さて、いくつアイデアが出たでしょうか。出てきたアイデアはどんなものだろうか。注意してみると、次のようなポイントが見えてくる。自分に不足している発想力を身につけていこう。

① 同じ観点にアイデアが集中するタイプ

流暢性はあるが、柔軟性がないタイプで、数だけはたくさん出るが分野が狭く広がらない。

② 観点があちこちに飛ぶが、ひとつひとつのアイデアが少ないタイプ

柔軟性はあるが、流暢性がないタイプで、各分野に少しはアイデアが広がるが、数が少ない。

③ 人と違うアイデアがでるタイプ

希少性や独創性があるタイプで、統計的に頻度の少ないアイデアを出す。

(3) 発想法

創造性の発揮の方法には、さまざまな技法が開発されている。ここでは、代表的なものだけを紹介する。その中から、自分のタイプにふさわしい発想法を選び、実際に使ってみよう。一つの方法だけでなく多様な組み合わせも可能だが、その際、あくまでも自分の発想にふくらみをもたせるための参考にするという態度も大切である。思いつきのヒントをアイデアに高め、さらに企画のネタに押し上げ企画書に落とし込んでいくためには、段階的に発想法を使うのが効果的である。重要なことは、量をたくさん出すことである。前述の「赤レンガの利用法」のように、身近なものを使って利用目的をたくさん出していく「用途テスト」などが流暢性を高める手法としては手軽である。まず、量を出すことが大切で、質は後からついてくるも

のである。

代表的な発想法には次のようなものがある。

① 連想刺激法

各人の記憶の宝庫から連想によってアイデアのネタを探す方法である。連想によってアイデアを考える時に、その連想を刺激することを狙いとし、その刺激材として、写真やビデオ、カタログなどのビジュアル刺激や、言葉の刺激によるものがある。

例：カタログ法、刺激語法、連想ゲーム法等

② ブレインストーミング

世界で一番広く行われているもので、会議形式で自由に意見を出し合う発想法である。グループで自由に意見を出しあい、質よりもまず量をだすことに主眼が置かれている。発想法の中ではもっともポピュラーなものである。

例：ゴードン法、635法、ピン・カード法、ブレインライティング法等

③ 情報探索法

キーとなる情報を発見する方法で、対象物の欠点や理想のあり方などを列挙したり問題の属性や性質を列挙することによって、新たな発想を生み出す技法である。

例：希望点列挙法、欠点列挙法、タウンウオッチング法、シンキングツリー法等

④ 情報組合せ法

あらゆる要素の組み合わせによって、先入観を取り払い、常識の壁を破るような組合せを作る方法であるが、非常に煩雑で膨大な量になるため現在では、構成要素の内の二つを選んでマトリクスをつくる方法が一般的である。

例：シーズニーズマトリクス法、形態分析法、ワードダイヤモンド法等

⑤ 発想転換法

見方を思い切って変えるため、状況や設定を変えてみる方法で、例えば新商品・新サービスの開発のためには、現状を基準にするのではなく、社会の変化を予測し仮想状況を設定した上でアイデアを出すことが求められる。

例：仮想状況設定法、ポジショニング法、キャストイング法等

⑥ アイデア収束法

多様な情報を組合せ、ベストなアイデアへと収束させていく方法である。

例：KJ法、フィリップス66法等

この中でも、もっともポピュラーに使われているのがブレインストーミングである。その特徴は、

- ・発言やアイデアの量は多いほどよい。
(アイデアの量が質そのものを向上させる。)
- ・発言や発案の一切に対して批判しない。
(批判は、会議の雰囲気や自己奮発の努力を損なう。)
- ・アイデアの発想は自由奔放なものを歓迎する。
- ・他人のアイデアに自分のアイデアをプラスしてもよい。
(組み合わせや改善によっていいアイデアになっていく。)

という点にあり、どんなくだらないアイデアでも気にせずどんどん出していくことが求められる。

また、連想刺激法や情報探索法も比較的簡単に行える方法である。連想刺激法では、カタログ法がもっとも簡単だろう。カタログ法で重要なことは平日頃の収集努力を心がけておくことである。雑誌の記事・広告・写真などのビジュアルな資料をあらかじめストックしておくかどうかで効果に差がでてくる。さまざまなイメージをあらかじめ収集・分類し、自分なりのイメージカタログを作っておくことが大切なのである。

情報探索法では、希望点列挙法や欠点列挙法が取り組みやすいだろう。これは、課題となったものについて希望点や欠点をなるべくたくさん出していき、その中から重要なモノを絞り込みアイデアへと高めていく方法である。また、タウンウォッチングなども大切である。アイデアに詰まった時に街を歩きながら新しいヒントを探すと多くの人は多いのではないだろうか。街は様々なアイデアの宝庫だといえる。ただ漫然と見るのではなく、意識して見る必要がある。

すべての発想法を覚える必要はないが、基本的な発想を身につけ、自分なりのアイデアが出せるようにしよう。

ワーク 3：発想法を試してみよう。

- ①「理想の上司」をテーマに、希望点列挙法を使用して新しいアイデアを生み出してみよう。

手順①上司の理想像について自由に発言する。

- ②列挙された希望点の中からこれと思うものをピックアップする。

- ③実現化できるアイデアにまとめていく。

事例課題5 「我が社のCM」

あなたの会社では、若者向けに企業PRのポスターをつくることにした。20歳代の若者向けに、会社や商品の特徴、コンセプトなどを訴え、企業イメージをアップさせることがねらいである。用紙はA3サイズである。カタログ法を使って、写真やイラスト、文章などを含めたポスターを作成してみよう。

資料として、関連雑誌や自社の会社案内、商品パンフレットなどを使用してもよい。

事例課題6 「夢のオフィス提案書」

机の上に高々と積み上げられた書類。今にも雪崩を起こしそうな書棚の資料。ロッカーの上やキャビネットの上に無造作に並べられたファイル。仕事に追われてオフィスのことは二の次。そんな会社は少なくありません。しかし、本当に今のオフィスに満足している人はわずか3.7%という調査結果もあります。最近、オフィスの環境で企業を選択する人も多くなってきているようです。事務機メーカーのY製作所では、社屋の新築を機に女性の意見を取り入れたオフィスづくりを行うと発表しました。さて、どのような提案書が採用されるのでしょうか。

欠点列挙法を使用して、あなたの「夢のオフィス」を提案してみてください。

事例課題7 「菓子メーカーの新商品開発」

Y製菓は、関西に本社をおく中堅の製菓会社である。これまで低価格のチョコレートやキャラメル、キャンディを主力商品に、幼稚園児から小学生、中学生までをターゲットに製造販売を行ってきた。しかし、少子化の影響で対象とする低年齢層の子どもの人口が減少してきたこと、また消費者の甘いもの離れやスナック菓子などの商品の台頭に押されてここ数年は伸び悩んでいる。そこで商品企画部では、たまごっちやキティラー等の消費トレンドを創りだしてきた女子高校生をターゲットにした新しい商品を開発することにした。ブレインストーミングによって、新商品の企画書を作成してみよう。菓子の分類は、和菓子や洋生菓子など日持ちしないものは扱わないこととする。

企画書は、次のポイントを押さえておくこと。

- ① ネーミング
- ② 商品分類
- ③ 商品コンセプト
- ④ 仕様（形状）
- ⑤ 価格
- ⑥ 訴求ポイント

事例課題8 「少子・高齢化時代のニュービジネス予測」

女性の晩婚化、未婚率の上昇、平均寿命の伸長は、少子・高齢化社会の到来という社会環境の変化をもたらしています。ライフスタイルや価値観も多様化し、消費傾向も大きく変化しています。このような社会環境をビジネスチャンスにつなげるために、新たな時代に対応した新商品やニュービジネスはどんなものが考えられるか、シンキングツリー法によってアイデアを出して下さい。

3 企画書の基本構成

(1) よい企画書とは

企画書は読ませる対象、テーマなどが多様であるため、これが最高という一つのフォーマットを決めることはできない。1ページにコンパクトにまとめられたものから、100ページをこえるものまである。ここでは、企画書作成の基本型を学び、各々が現場で対応するための基礎をつくっていく。

企画書とは、基本的には問題解決のプロセスを分かりやすく表現したものである。いくら優れたアイデアがあったとしても、企画書にまとめられなければ、せっかくの企画も日の目をみることはできない。相手を納得させる文章を書かなくては意味がないのである。自分の企画を採用してもらうには、導入で引きつけ、提案内容、結びの3部に分け、読む人に分かりやすくメリハリの効いた構成が重要となる。

よい企画書を作成するには、次のポイントを押さえることが重要である。

1. 説得力がある。
2. 信頼性がある。
3. 正確なデータ、情報に基づいている。
4. 内側・外側からみる多面思考でつくられている。
(組織の現状、市場の動向、時代の要請などを視野に入れている。)
5. 問題分析が的確である。
6. 豊かなアイデアが盛り込まれている。
7. 具体的なプランが示されている。
8. そのプランは実行可能なものである。
9. 一貫性がある。
10. 読みやすく、分かりやすい。

(2) 企画書の種類

企画書は、大別すると①社内向け企画書と②社外向け企画書の2つに分けられる。これをテーマ別に分けると、以下のように分類できる。

- ① 社内向け企画書
 - ・ 事業に関するもの
 - ・ 商品に関するもの
 - ・ システムや制度に関するもの
 - ・ イベントや販促に関するもの
- ② 社外向け企画書
 - ・ 事業に関するもの (ビジネスパートナー向け)
 - ・ 商品に関するもの (顧客への営業提案など)
 - ・ イベントや販売促進に関するもの

企画書を書くときは、①それが社内向けなのか、社外向けなのか、②どんなテーマ（内容）なのか、③どのレベル（高さ）である必要があるのか、という3つの軸で考えなければならない。どこにウエイトを置くべきか、どこまで細かく書くべきか、内容を決めるためにも精度を考えるためにも、これらの三つの軸は常に頭においておくことが必要である。

（3）企画書の基本構成

企画書の構成は、企画によっても多少異なるが、展開の骨格は次のようにまとめられる。

導入部	① 表紙（企画タイトル） ② 目次
提案内容	③ 企画のねらい（企画の意図） ④ 企画の背景（問題点のリストアップ・原因分析） ⑤ プランの提示（企画の趣旨、全体のイメージ、細部について記載） *スケジュール、見積もりが必要なものはここへ入れる
結び	⑥ 効果 ⑦ 関連資料

ここで、「社内の業務改善のためにFAX設備を強化する」という例示を使って具体的に考えて見よう。

① タイトル

企画のテーマや要旨が反映されているものが、分かりやすくよい。例えば、「FAXの購入について」と書くより「業務の高度化・合理化のためのFAX設備強化について」と書くほうがインパクトがある。

② 目次

ページ数が多い場合は、必ず目次をつける。

③ 企画のねらい

詳細を読む前に全体像を把握させるため、まず企画の全容について簡潔に表記する。後まで読まなければ結論が分からない企画書は、読みづらいものである。その企画がめざす方向性を明記する。書き方のポイントとしては、分かりやすい言葉で簡潔に、「起承転結」を押さえることである。

- 「起」 現在の社会環境や世の中の動きはこうだ、という企画背景になること。
- 「承」 そこで、現在の問題点や課題はこうである、という問題提起。
- 「転」 問題を受けて、それではどうしたらよいかという解決方法。
- 「結」 その解決方法による効果や、だからこの企画書を進めるべきだという結論。

例：FAX設備強化により、事務作業の効率化と合理化を図ることができ、取引先への迅速な対応とコスト削減が見込まれる。

④ 企画の背景（問題点のリストアップ・原因分析）

現状を分析して、問題点をリストアップし、原因を追究する。

ここでは、問題点は大きく2つに分けられる。1つは「組織内の要因」（例：作業効率が悪い、コストがかかる）、もう1つは「外部の要因」（例：取引先の苦情）である。この両面を視野にいれることが必要である。データを添えて、問題の重大性などを強調すると説得力が増す。

⑤ プランの提示

企画書は「夢」を語るのではなく「目的」をもった実現可能な計画であり、そのための方向性を示したものであることを認識しよう。問題を解決するためのプランを具体的に提示するには、5W2Hを埋めていくと明確になる。

また、短時間で相手に納得してもらうには、文章だけでなく図表やイラストを使った分かりやすいものにし、且つ、視覚に訴える「見る」要素が大きな力を発揮する。

5W2Hの内容は、基本的に次のようなものである。

WHY	基本理念、ニーズ
WHO	誰が、どの部署がプランを実施するのか？
WHOM	誰をターゲットにするのか？
WHEN	実施開始、終了の予定は？
WHERE	実施場所、地域、環境、市場
HOW MUCH	予算、コスト
HOW TO	アイデア、具体策

この5W2Hを、前述の「FAX導入計画」を例にとって具体化すると、次のようになる。

WHY 現在使用しているFAXは、送受信速度が遅い、画質が不鮮明、導入後7目で老朽化しているなどの問題点があり、業務

	に支障をきたしている。
WHO	総務課が立案、資材管理課が購入する。
WHOM	社員の事務作業効率の向上を図る。
WHEN	来年度予算にOA機器購入費として計上、決裁後直ちに実施。
WHERE	総務課に設置する。
HOW MUCH	F社製BX-1 650,000×2台 1,300,000円 送信スピードのアップにより年間100万円程度の通信コストの削減が可能となる。
HOW TO	上記機種を購入することによって、既存の機種に比べ送受信スピードが2倍になる。また、高画質対応で、同時通信機能を50箇所備えており、今後5年間の耐用が可能である。 FAXの入れ替えにより通信機能の強化を行い、業務の効率化と経費削減を図る。

⑥ 効果

プランを実行した場合に生み出される利益、メリット、あるいは実行しなかった場合の不利益、デメリットなどを明記する。

⑦ 関連資料

データが詳細になる場合は、最後にまとめてつけていくと見やすい。

さらに成功事例を添付することによって、イメージが鮮明になり説得力が増す。

関連資料の例：・購入機種のカタログと他機種との比較表

・見積書

・通信コスト比較表

4 企画の展開

(1) テーマの設定と企画目的の明確化

まず何をテーマに企画するのが重要である。企画書には必ず「企画の目的」がある。「企画の目的」とは、相手のニーズの確認であり、前提条件の確認であり、企画のレベルのすりあわせである。相手に「なるほど確かにそうだ、これは問題だ。」あるいは、「こう言った状況ならうまくいくかもしれない。」と思わせることが重要なのである。この提案によってどんな利益、メリットが生まれるのか、相手の利益の明確化が「目的」の柱でなければならない。また、目的は一つに絞るのではなく、この提案によっていくつものメリットが生まれるというものにするほうがよい。

(2) 企画背景の分析

どんな企画にもその企画が生まれる背景がある。企画の背景とは、どんな問題意識をもって企画を提案するのかを明確にすることである。社会の状況や業界の動向、

また社内の状況や会社がどう動こうとしているのかを知ることによって、その企画に必然性が生まれてくる。企画の背景となる環境には、大きいものから順に見ると① マクロ環境、② 業界環境、③ 社内環境の3つがある。環境変化とは、社会全体の動きやたくさんある環境変化の中から、直接企画に関係するものだけに絞り込み、この3つの結果を一つの文章としてまとめることが望ましい。企画書の背景となる環境要因は必ず把握しなければならない。

① マクロ環境

マクロ環境分析は、すべての企画提案の基礎であり、経済状況、産業動向、国際化など、社会的な動きを押さえることである。企画書の中では全体を網羅するよりも、企画内容に関係するところだけを鋭いタッチで短くまとめるようにする。

具体的には、社会、経済、産業構造、国際化、情報化、価値観、ライフスタイル等の大きな環境要因があげられる。

② 業界環境

業界や市場の分析は、企画の内容に大きく影響を与える。データを活用した客観性が大切であり、図表、グラフを使い、ポイントを箇条書きにして分かりやすく説明する。

具体的には、規制緩和、異業種参入、市場規模、市場占有率、技術進歩、海外進出などがあげられる。

③ 社内環境の例

自社の弱みや脅威（他社からの新規参入や規制緩和等）、強み、機会（市場の可能性、チャンス）を明確にし、企画に結びつけていく。

具体的には、理念・戦略・計画、製品・商品・サービス体系、営業、販売、研究開発などがあげられる。

ワーク4 「化粧品メーカーM社の経営戦略」を例に環境分析を考えてみよう。

高齢者用のメイクアップ化粧品の商品開発を進めるM社は環境要因として、次のようなものを考えている。

- ・マクロ環境

高齢化の急速な進展は、元気な高齢者の増加も意味しており、シルバーマーケットの拡大につながる。

- ・業界環境

これまでは、高齢者向けでは売れないというのが定説であった化粧品業界で、同業のS社は「60歳からの化粧品」というコンセプトで売り出し業績をあげている。

- ・社内環境

基礎化粧品専門の当社のノウハウを活かして、メイクアップ化粧品に薬用効果を加えた商品開発を進め、高齢者向けのメイクアップ化粧品の販売を強化する。

(3) 調査

企画をする際にまず重要なことは、市場の観察と同時に調査を行うことである。綿密な調査がなければ、企画倒れに終わることも十分に考えられる。そして、調査の重要なポイントは「仮説」を立てることである。調査する前に結果のイメージをもち、自分の考えを変えるために、そして、考えを固めるために「調査」をするのである。できるだけ具体的な仮説を何度もつくり調査等で検証することによって企画の実現性が高まる。仮説を検証するための調査には、① デスクリサーチ、② フィールドリサーチの2つがあるが、まずは情報を集めやすいデスクリサーチを実施し、必要に応じてフィールドリサーチを行うとよい。それぞれの特徴は、次のようにまとめられる。

① デスクリサーチ

雑誌・新聞・書籍・各種報告書などのデータを収集し、分析する。

- ・ 内部情報源
- ・ 外部情報源

② フィールドリサーチ

直接、生の声を聞くことによるデータである。情報には、数字に表すことのできる論理的な情報だけでなく、何かを感じると言った感覚的な情報があるため、このような感性を調査することも重要となる。

- ・ 実査（アンケート調査、インタビュー調査）
- ・ 観察（自由観察法、組織的観察法）
- ・ 実験（店内実験法、テストマーケット）

調査の実施は、基本的に以下のような手順で行われるが、あくまでも仮説を裏付けたり、検証するためのものであり、調査のための調査とならないよう注意が必要である。

- ステップ1 目的の明確化（調査目的の確認、予備調査・分析、仮説の策定）
- ステップ2 計画の立案（調査方法、調査対象の決定）
- ステップ3 調査の準備・実施（設問設定、リサーチャーの訓練、調査の実施）
- ステップ4 結果の分析・解釈（情報の編集、データの集計・加工、分析・解釈）
- ステップ5 結果の報告（報告書の作成と報告、フォローアップ）

5 ワンシート企画書の作成

説得力のある企画書を作成するために、企画のプロフェッショナルたちは日々しのぎを削っている。カラー化、サンプル貼付など、アイデアを競い合っている。しかし、基

本は企画力を養って説得力のあるものをつくること。それにつぎるのではないだろうか。たった1枚のシートでも説得力をもたせることができれば、立派な企画書である。ここではまず1枚の用紙を使って企画案を表現する方法を学んでみよう。ワンシート企画書のフォームは、次のようなものが例としてあげられる。

ワンシート企画書フォーム例 A4横づかい

企 画 書

タイトル

ねらい

内部要因

外部要因

課 題

プ : ラ ン

年月日

部署名

氏 名

3枚にまとめる場合の例

タ イ ト ル

社名／部署名
氏名

表 紙

タイトル

- ・ 企画のねらい
- ・ 企画の趣旨
- ・ 現状の問題分析

1 ページ目

- ・ 企画の詳細

- ・ 期待できる効果

2 ページ目

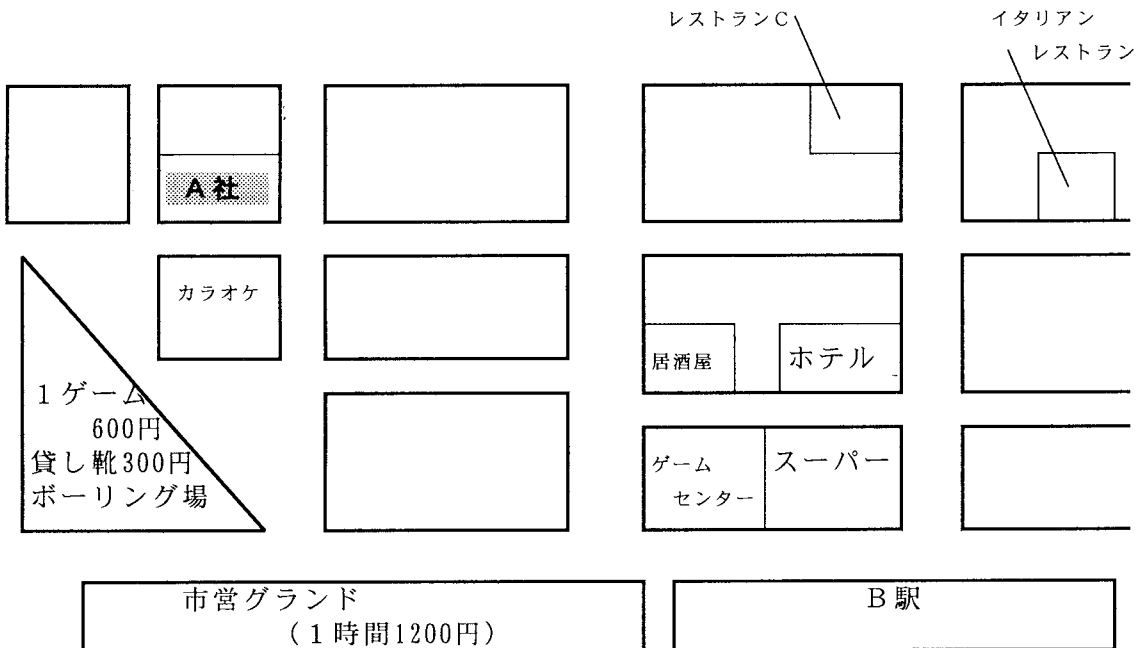
事例課題9 「新入社員歓迎会企画書」

A社では、毎年新入社員歓迎会を開催しています。時期は、配属後1～2週間後くらい。例年、会社から徒歩5分のレストラン「C」を借り切った立食パーティーです。幹部の挨拶の後、新入社員が中心となったカラオケ大会というパターンは、あなたが入社以来変わっていません。ややマンネリ気味となり、今年はもっと新鮮味のある趣向をこらしてはどうかという意見が出てきました。そこで、斬新な新入社員歓迎会を期待して、あなたに企画が任されることになりました。先輩たちにかつての新入社員歓迎会がどのように行われたのか聞いたところ、15年ほど前には、ハイキングに出かけてバーベキューパーティ、隠し芸大会&ビヤパーティなどもあったと言います。あなたには、幹部や先輩社員に新鮮味を感じさせ、なおかつ新入社員にとっても楽しめる歓迎会の企画が期待されています。5W2Hの要素をふまえて、ワンシート企画書を作成してみましょう。なお、会社周辺の地図とお店のデータは、下記のものを使用して下さい。

- 社員数・・・149名（うち新入社員は18名）
- 日 時・・・約1.5カ月後
- 予 算・・・120万円
- お店データ（149名収容可能）

*不明データは適宜補うこと。

- ・レストランC 料理1名 5,500円から
- ・イタリアンレストラン 料理1名 6,500円から
- ・居酒屋 料理1名 3,000円から
- ・ホテル 料理1名 8,000円から



会社周辺の地図

事例課題 10 「自動給茶器導入提案書」

F社では、女性社員が当番制で朝と午後3時に全社員にお茶を出す習慣があります。この時間以外でも、男性社員の希望があればその都度、お茶を出しています。女性新入社員の最初の仕事は、課の上司や先輩の湯のみとコーヒーなどの好みをおぼえることと言われるほどです。しかし、最近では女性社員の中にもこのお茶くみ当番のやり方に疑問をもつ人が出てきました。取引先のひとつであるG社では数年前から、自動給茶器を導入しているとのこと。あなたは、F社でも自動給茶器の導入をしてはどうかと考え提案書にまとめることにしました。それに先立ち、何人かの声を取材しました。

・山田さん（女性・入社5年目）の意見

仕事をいろいろ任されてくると、いちいちお茶くみのために時間を割かなければならないことが、負担になってきているわね。少しでも早く効率よく仕事を進めたいと思っているのに、課長に「コーヒー入れて」なんて声をかけられると頭にくることもある。それに1人でやると30分はかかる。本当に無駄な時間だと思う。

・菊池さん（女性・入社2年目）の意見

「やって当然」というのは違うぞ、と思うけど、お茶を出した時に「ありがとう」って言われると悪い気はしない。女性らしい気配りって嫌いじゃないから。自動給茶器の導入ですか？ 悪くはないですけど、職場のふれあいが減っちゃうとさびしいですね。

・広川さん（女性・入社3年目）の意見

先輩がやってるから当番もこなしてるけど、本当はなんでこんなことを私たちがやらなくちゃならないのって感じる。仕事に女性も男性も関係ない。飲みたい人が自分で入れて、自分のものは自分で洗うっていうのが一番いい。それができないなら自動給茶器、大賛成。紙コップで飲めるようにすれば洗い物もなくなるし。

・中本さん（男性・10年目）の意見

女性たちはお茶入れの時間だと言っては、給湯室でおしゃべりタイムをとってる。男性だったら、課長に叱られるよ。あれだって給料のうちなんだから。自動給茶器はいいと思う。自分の飲みたいときに飲める。忙しい時にお茶入れてって頼むのも気が引けるときがあるから。きみたちのさぼる時間も減るな。

・木村係長（男性・18年目）の意見

そんな高価なものもないんじゃないの。今までどおりでいい。にこっと笑ってお茶

を出してくれたら、仕事で疲れた気持ちもなごむしさ。職場の潤滑油だと思うよ。

・菅原次長（男性・入社25年目）

最近の女のコは何を考えているの？ お茶くみも仕事のひとつだろ。今までの仕事をこなした上で、これまで以上の仕事をしないと意味ない。まったくすぐに手をぬきたがるんだからな。女のコには女のコとしての気配りや優しさを忘れてほしくないね。お客さんにも自分でお茶を入れろというつもりかね。

●給茶器のデータ

調べてみると自動給茶器は次の3種類ありました。

I型	温茶・お湯・冷水の3種	30リットル	480,000円
II型	温茶・お湯	30リットル	420,000円
III型	お茶・お湯	10リットル	220,000円

紙コップ1つ当たり10円

●女性社員のデータ

あなたの課の女性社員5人の平均給与は250,000円。就業時間は週40時間。1年前は月平均10時間程度だった残業が、最近は25時間ほどに増えています。

ここでは、企画の目的の明確化、外部要因・内部要因の分析に重点をおいて企画書をまとめてみましょう。

事例課題 1.1 「女性社員研修企画書」

下記の文章を読んで、J社の実状に応じた女性社員向けの研修企画をワンシート企画書で提示して下さい。

J社は中堅の商社です。これまで女性社員は主に総務、経理、人事、営業事務などの事務分野で活躍していました。今後は、さらに女性の活躍の舞台を広げていくという方針です。6カ月後には、はじめて女性を営業職として配置することになりました。その時にむけて、あなたは女性営業職を育成するための研修の企画をまかされました。

◇背景

J社の社員数は3,000名。女性社員は980名。

女性営業職候補者 12名。（希望者、上司の推薦者を含む。社歴3～5年の者）

取り扱い商品／主に服飾用として使われる新しく開発された繊維でできた生地。

取引予定企業／国内のアパレルメーカーなど

◇女性営業職候補者の声

- ・営業職なんて何をしたらいいのか、イメージできない。不安です。（入社3年目）
- ・新繊維って、まだ見たことないです。どんなものかな？（入社3年目）
- ・総務なら自信がありますけど、営業職でつとまるかしら？（入社5年目）
- ・やだな、というのが本音です。どうして私に白羽の矢がたったの。（入社4年目）
- ・人と会うのは好きなので、営業は向いているかもしれないですね。（入社4年目）
- ・責任重大。その分やりがいもありそう。期待と不安と半々。（入社5年目）
- ・営業事務をやっているのでも、営業の苦労もわかります。ただ、これから自分の可能性に挑戦できるのはラッキーですよ。（入社3年目）
- ・はじめての人とも会うんでしょ？ちゃんと商談できるかなあ。（入社3年目）
- ・いまさら女性だけの営業部隊だなんて、会社は本気なのかしら。それとも、これって肩たたきなのかしら。いやなら辞めろということ？（入社5年目）
- ・会社が決めたことだから精一杯やりますよ。（入社4年目）
- ・今の部署はみんな仲よくやってたんですけど、新しい部署で仲よくできるかな。怖い先輩が2人くらい混じってるってきいたから・・・。（入社3年目）
- ・やったー、営業に出られるのはうれしい。同期の男性から女性は内勤で楽しんでるって言われて腹立てていたの。立派に営業してみせるぞ！（入社4年目）

◇上司の要望

意欲的に立候補した者と上司の推薦があった者の混合チームになる。不安もあるだろうが、会社としての新しい取り組みなので、みんなには頑張ってもらいたい。営業としての基本が全く分かってないだろうから、研修で鍛え直したい。まず、3カ月後に1週間の座学のあと、2カ月半かけて男性営業職について同行営業などによるOJT研修を予定している。6カ月後には新しいチームとして旗揚げするのが目標である。

女性だからという甘えは許されない。利益を上げていくことが至上命令。あなたには5日間の座学のうち後半3日間の社内研修の企画を立案してもらいたい。

内容はどんなものになるだろうか。当社には、ビジネスマナー、営業職の心構え、営業話法、モチベーション向上、社内コミュニケーションの養成、リーダーシップ養成、企画力の養成・・・などいろんな講師とのつながりがあるから、その点は心配はいらない。確か営業のスキルについては以前1時間のビデオを使って研修していたと思う。現在の候補者たちの現状を分析して必要なものを組み入れてほしい。

当社では通常の場合、1つのテーマを2～8時間程度で消化している。

●前半2日間の研修内容

<1日目>

9:00	部長挨拶 オリエンテーション
10:00	新開発素材の特性 についての講義
11:00	
12:00	昼食
13:00	
14:00	
15:00	
16:00	競合商品・競合他社 の動向についての講義
17:00	

<2日目>

9:00	工場見学Ⅰ 新素材製造過程を 理解する
10:00	
11:00	
12:00	昼食
13:00	
14:00	工場見学Ⅱ 裁断、縫製の工程を 理解する
15:00	
16:00	作文 「当社における女性 営業チームの役割」
17:00	

この事例では女性社員の現状分析から問題点を把握して、研修企画へと発展させることを心がけてみましょう。