

# 企画力を高める方法

## イノベーションと企画力



まずイノベーションを確認しましょう

イノベーションとは「生産手段の新結合」です

イノベーションは革新的なアイデアや方式による新需要創造です

イノベーションには3つのパターンがあります  
 ○バリューイノベーション  
 ○プロダクトイノベーション  
 ○プロセスイノベーション

イノベーションを実現するには企画力が必要です

知的創造活動によって創出された新価値のアイデアを実現する企画プロセスが必要です

企画力の原点は、革新的テクノロジーを駆使した新しいビジネスモデルの実現です

企画力の位置付けと役割を理解しましょう

```

            graph LR
            A[創造力] --> B[企画力]
            B --> C[提案力]
            D[発想力] <--> A
            E[思考力] <--> B
            
```

## 企画力のとらえ方

次に企画力を理解しましょう

企画力とは、創出された新価値・アイデアを実現構想にまで高め成果や収益に導く力です

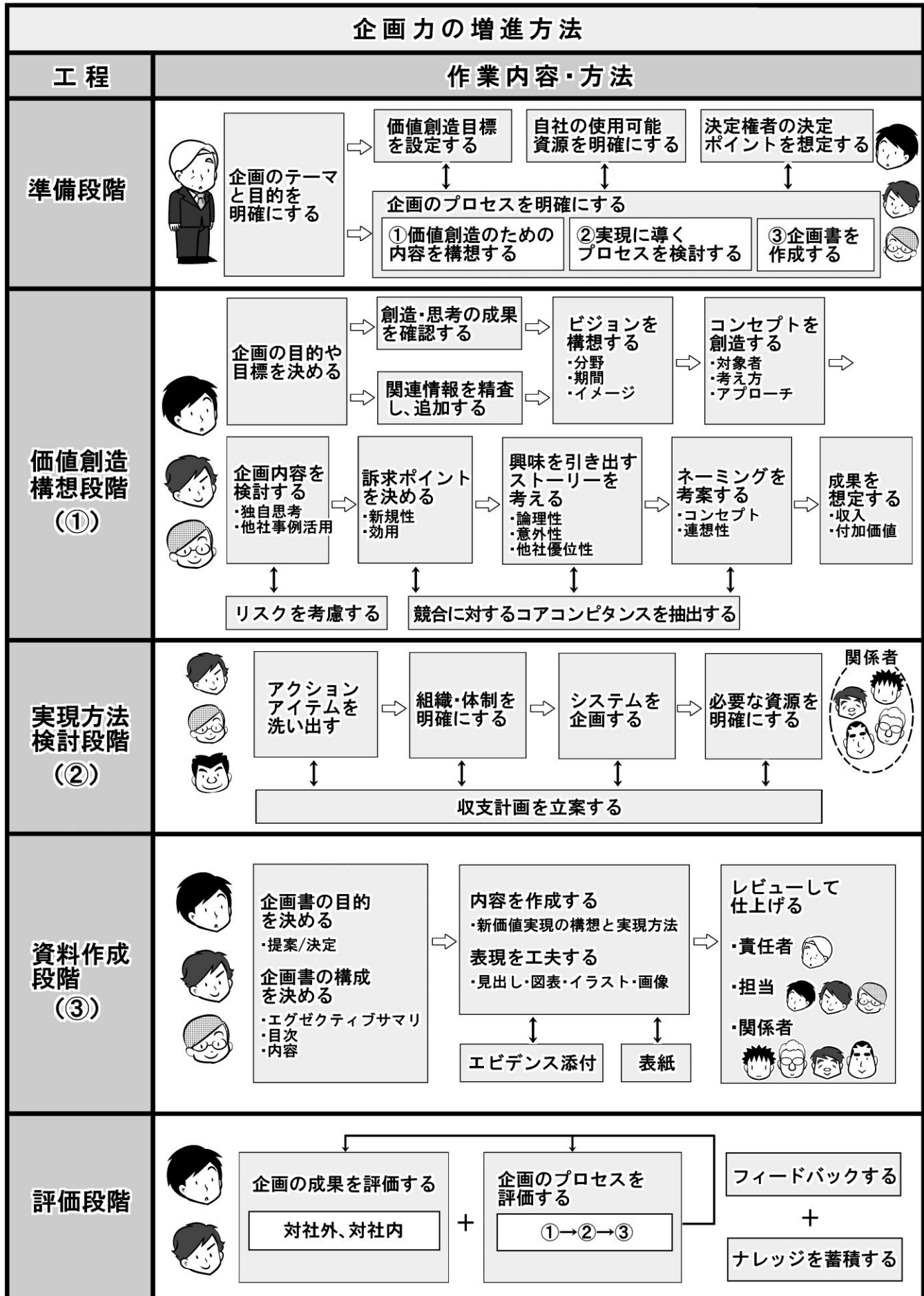
企画力の目的は2つです  
 ○成果や収益を創造する構想を具体化する  
 ・ターゲットに与える影響  
 ・自社に与える成果  
 ○実現に必要な条件を明示する  
 ・目的達成のための資源  
 ・実現のためのプロセス

企画力の対象を理解しましょう

○バリューイノベーション  
 ・価値前提を設定・徹底・発揮させる  
 ・会社や商品の価値を向上させる

○プロダクトイノベーション  
 ・新規事業を創出する  
 ・新商品を創出する  
 ・新概念を創造する

○プロセスイノベーション  
 ・仕事の新方式を創出する  
 ・新ITCシステムを開発・運用する



## 企画力を高める方法

分類	原理・原則	解説・例	*
はじめに	<ul style="list-style-type: none"> <li>本資料は、ビジネスパーソンの「イノベーション」の推進力となるスキルである「企画力」について定義し、その適用方法や増進方法を整理したものです。(主要論点は事業や商品を対象とします)</li> <li>本資料では、「イノベーションと企画力」「企画力のとらえ方」「企画力の増進方法」の3部に分けて具体的に説明します。</li> </ul>		
<b>イノベーションと企画力</b>			
イノベーションとは	<b>イノベーションとは生産手段の新結合である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「イノベーション」とは、経済活動において旧方式から飛躍して「生産手段の新結合」による新方式を導入することである。(シュンペーター)</li> <li>「イノベーション」には、以下の3パターンがある。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○バリューイノベーション：会社や商品の価値を飛躍的に高める</li> <li>○プロダクトイノベーション：革新的な事業や商品を創る</li> <li>○プロセスイノベーション：革新的な業務改革を行う</li> </ul> </li> </ul>	
イノベーションと企画力	<b>イノベーションには企画力が必要である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションにおいては、知的創造活動によって創出された新価値のアイデアを具体的に実現する企画力のプロセスが必要になる。</li> </ul>	
	<b>企画力の原点を知る</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>革新的テクノロジーを駆使した新しいビジネスモデルの実現が、企画力の原点である。</li> <li>実現手段は、技術・商品開発に限らず、生産方法、製品の材料調達手段から、販路、組織のあり方などまで含まれるシステム全体を指す。</li> </ul>	
	<b>企画力の役割を理解する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力は、イノベーションにおける実現のスキルであり、新ビジネス創造プロセスに不可欠の能力であり、企画力を発揮することで、革新的に価値あるモノやサービスを具体的に提供することができる。</li> <li>企画力を活かすためには、発想力、創造力、思考力、提案力等のスキルと組み合わせ、確実に具現化していく必要がある。</li> </ul>	
	<b>企画力で競争力を高める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力を発揮することは、企業が市場競争に勝ち抜く基盤になる。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①先端技術や新商品による「商品競争力」</li> <li>②競合企業との商品間の「コスト競争力」</li> <li>③新ニーズを喚起する「商品選択競争力」</li> </ul> </li> </ul>	
<b>企画力のとらえ方</b>			
企画力の定義	<b>創出された新価値を実現構想にまで高め成果や収益に導く力である</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力は、創造力や思考力により創出された新価値を実現構想にまで高め、意思決定者や関係者に説明し実現にまで導くことにより、成果・収益を達成する力である。</li> <li>企画力は、既存の事業により高度な内容や手法による改善を促し、新規の事業や商品により改革レベルのイノベーションを起こすことである。</li> <li>企画力には、プロジェクトが実現する新価値の具体化のみならず、実現に必要な資源やプロセスを構想し、関係者に徹底する能力も必要である。</li> </ul>	
企画力の目的	<b>成果・収益を創造する構想を具体化する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画の目的は、市場に影響を与え、企業や商品のブランド力を高め、事業の成果としての収益を得るためである。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①ターゲット顧客に影響を与えるもの                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・価値（新しさ、高機能、低価格）</li> <li>・意味（必要性、重要性）</li> </ul> </li> <li>②自社に成果（収益・目標達成）を与えるもの                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ブランド力（認知度）向上</li> <li>・収益（売上・利益）向上</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	
	<b>実現に必要な条件を明示する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力は、目的・目標の実現に欠かせない実現条件を明示する。                             <ul style="list-style-type: none"> <li>①目的達成に必要な「資源」の明示（ヒト・モノ・カネ）                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・ヒト：企業内や外部企業の人員確保と配置</li> <li>・モノ：原材料や製品、さらには備品・消耗品</li> <li>・カネ：初期費用や運用費用</li> </ul> </li> <li>②目的達成に最良の「作業方法」の構成（含期間）                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的やビジョンを明確にする。</li> <li>・作業の流れを整備する。</li> <li>・段階的な計画を立てる。</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	

企画力を高める方法(2)

分類	原理・原則	解説・例	*
企画力の対象	バリューイノベーション 価値前提を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の価値創造力を高める基盤である「価値前提」としての「使命」「理念」「行動指針」「ビジョン」等を「見える化」し社員に徹底する。</li> </ul>	
	バリューイノベーション 新しい価値の実現方法を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の価値を飛躍的に高める。</li> <li>例) 会社の価値前提を顧客や市場や社会にPRする。</li> <li>例) 会社が一丸となって顧客に対応する風土を構築する。</li> <li>・商品の価値を高める。</li> <li>例) 自社の「提供者の論理」ではなく「利用者の視点」で商品提案する。</li> <li>・仕事の付加価値や新規価値を追加する。</li> <li>例) サービスレベルを飛躍的に向上させる。</li> </ul>	
	プロダクトイノベーション 新規事業を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の新規事業のアイデアが形成された後、「グローバルに稼ぐ」視点で実現に向けて必要な資源やプロセスを明確にしていくことである。</li> </ul>	
	プロダクトイノベーション 新商品を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存商品の延長ではなく、利用者のニーズに正面から向き合い、分野別の「ソリューションパターン」を基に、先取りして新商品のアイデアを出し、商品化を実現する。</li> </ul>	
	プロダクトイノベーション 新しいコンセプトを企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存の市場に新しいコンセプトを提唱し優位性のあるトレンドを創る。</li> <li>例) AR (拡張現実) により、紙面だけでなく、さまざまなイメージを通じて体験できるしくみを提供する。</li> </ul>	
企画力の増進方法	プロセスイノベーション 仕事の新しい方式を企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現在の仕事のスタイルや方法を画期的に変革する。</li> <li>例) 社員で営業している商品を顧客から購入してくれるようにする。</li> <li>例) 自社で生産している商品をアウトソースし投資負担を軽減する。</li> <li>例) 人手でやっている仕事をIT化する</li> </ul>	
	プロセスイノベーション 新しいシステムを企画する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・開発・生産から物流・販売・サービスまで一貫したERPシステムを企画し実現する。</li> <li>例) 受注・物流統合システムにより即配を実現する。</li> <li>例) 3Dプリンターで少量注文に対する部品の製造・販売を行う。</li> </ul>	
準備段階	企画のテーマと目的を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画のテーマと内容を明確にする。</li> <li>・テーマ (何をやるか : 商品とマーケティング対象)</li> <li>・方向 (何を指すか : 意図、達成度、量的指標)</li> <li>・射程 (どこまでやるか : 達成度、意外性、わくわく感等)</li> <li>・企画の目的を明確にする。</li> <li>・バリューイノベーション</li> <li>・プロダクトイノベーション</li> <li>・プロセスイノベーション</li> </ul>	
	価値創造目標を設定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画は、創造力や思考力と組み合わせる新しい価値 (意味) を産み出す作業であり、その総合的な達成レベルを目標として設定する。</li> </ul>	
	自社の使用可能資源やコアコンピタンスを明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の使用可能な資源 (ヒト、モノ、カネ、時間、情報等) や競争力のある強力なコアコンピタンス (技術、販売、流通等) を明確にする。</li> <li>・これらが当該テーマでどう活かせるかを想定しておく。</li> </ul>	
	決定権者の決定ポイントを想定する	<ul style="list-style-type: none"> <li>・決定権者や決定ルートを確認し、それぞれの判断・決断基準を探る。</li> <li>・切り口 : 何の観点を見るか</li> <li>・尺度 : 評価の尺度は何か (数値、ランキング、パターン)</li> <li>・基準 : 切り口別の尺度のどれ以上なら合格か</li> </ul>	
	企画のプロセスと企画担当者を明確にする	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企画には、3つのフェーズがある。</li> <li>①価値創造のための内容を構想する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・創造力等で明示された成果を具現化するアイデアを具体化する。</li> </ul> </li> <li>②実現したいアイデアを実現に導く過程を検討する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・解決策をどう実現するか。</li> </ul> </li> <li>③決定者を説得するための説明資料を作成する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・企画書を作成する。</li> </ul> </li> <li>・上記プロセスごとの担当を決めプロジェクトとして確保する。</li> </ul>	

企画力を高める方法(3)

分類	原理・原則	解説・例	*
価値創造構想段階	<b>企画の目的や目標を決める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画力を発揮すべきテーマを厳密に決定する。(それが上記のどのイノベーション・パターンに該当するか)</li> <li>そのテーマの目的や価値創造目標を確認する。</li> <li>1案を提示するか、複数案を併記するかを決める。</li> </ul>	
	<b>創造・思考の成果を確認する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画に先だって実施された創造・思考の成果を確認する。</li> <li>創造・思考は、新価値の内容やレベルの最適解を定義するものであり、実現方法までは深く言及していないことが多い。</li> </ul> <p>※「13話 創造力を高める方法」「14話 思考力を高める方法」参照</p>	
	<b>関連情報を精査し更なる情報を収集する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>創造・思考段階で収集したデータや情報を頭に入れ、参考になりそうなモデルや事例を徹底的に研究する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>自社の技術開発状況を把握する。</li> <li>自社商品に関連する市場や技術の動向を調査・分析する。</li> <li>異業種のモデルや事例から成功本質部分を自社企画に当てはめる。</li> </ul> </li> <li>企画段階で必要な情報があれば、追加収集する。</li> </ul>	
	<b>ビジョンを構想する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象テーマに関する方向性を明確にするために「ビジョン」を構想する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>分野を決める。(既存事業、新規事業等)</li> <li>短期・中期・長期のあるべき姿を洗い出す。</li> <li>それらのイメージを具体的に描く。</li> </ul> </li> <li>ビジョンにより関係者のベクトルを一致させ、わくわく感を醸成する。</li> </ul>	
	<b>コンセプトを創造する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画対象テーマのコンセプトを創造する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>誰に何を訴えたいのか</li> <li>どのような考え方でアプローチするのか等</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>企画内容を検討する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的な経営戦略か、部門単位の市場戦略か、相互の関連性を見極める。 <ul style="list-style-type: none"> <li>立ち位置 (ポジショニング) を決めて戦略立案する。</li> <li>競争力のコアを決定する。(自社シーズ・アライアンスコラボ)</li> <li>創造のためのビジネスモデルを決定する。</li> </ul> </li> <li>競合他社の戦略のスキを突く。(ブルーオーシャン戦略)</li> <li>異業種で成功した戦略を自社にあてはめて検証する。</li> </ul>	
	<b>訴求ポイントを決める</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「利益 (カネ)」「価値 (モノ)」「意味 (コト)」のどこに訴求ポイントを置くか、検討する。(3つは等価であるが、対象・視点が違う)</li> <li>商品や事業が、常に目新しさ・新たな効用が、決定権者やターゲット顧客から注目を集められるようにする。</li> </ul>	
	<b>興味を引き出すストーリーを考える</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>提案の内容や考え (要望) を「見える化」する。</li> <li>提案先のインタレストにフォーカスする。(アイデアを引き出す)</li> <li>企画のアイデアを、視覚化し、マトリクスなどで構造に再構築する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>企画の発想をチャート化 (図式化) し、思考スケッチを描く。</li> <li>各企画のプロセスを紙面上により視覚化する。(分類・整理)</li> <li>各工程を順序立てて、ストーリー展開する。</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>ネーミングを考案する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新事業・新商品等の「ネーミング」は企画の要であり、ターゲットを魅了し、その欲求を満たす強い力があるものを考案する。</li> <li>ネーミングは事業や商品のイメージを表す。</li> <li>ネーミングの最終決定は、後工程で行われるので、(仮) とする。</li> </ul>	
	<b>成果を想定する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>本企画によって得られる成果 (収入、付加価値等) を定量的に洗い出す。</li> <li>期間別に数値を設定する。(最大、標準、最小等)</li> </ul>	
	<b>競合に対するコアコンピタンスを抽出する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「競合他社を上回る強み」である、自社の「コアコンピタンス」を抽出し活用する。</li> </ul> <p>例) 新規性、利便性、意外性、価格競争力等</p>	
	<b>リスクを考慮する</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企画を実現する場合に発生する可能性のあるリスクを洗い出す。</li> <li>それらの可能性 (確率) を評価する。</li> <li>「予防できるもの」と「予防できないもの」に分けて、できるだけ対策を検討する。</li> </ul>	

企画力を高める方法(4)

分類	原理・原則	解説・例	*
実現方法検討段階	<b>アクションアイテムを洗い出す</b>	・前段階で創造した新価値を実現するためのアクションアイテムを、全て洗い出す。「確定しているもの」と「不確定なもの」に分けて明示する。	
	<b>組織・体制を明確にする</b>	・上記アクションアイテムの関連組織と役割を明確にする。 ・必要に応じて外部のアライアンス企業の対応内容も盛り込む。	
	<b>システムを企画する</b>	・新しい「ビジネスモデル」を実現する新ICTシステムを検討する。 例)・流通ネットワーク、新会員獲得システム等	
	<b>必要な資源を明確にする</b>	・上記アクションアイテムや組織・体制構築等に必要な資源(ヒト・モノ・カネ・時間)を算出する。複数案(最高、標準、最低限)を検討する。	
	<b>費用を算出し収支計画を立案する</b>	・上記プロセスや資源に必要な費用を算出する。 ・得られる成果(収入等)を加味して、事業レベル、商品レベルの「収支シミュレーション」を繰り返す。必要に応じて「事業計画書」とする。	
資料作成段階	<b>企画書の目的と構成を決める</b>	・企画書の目的を確認する。: 提案レベル、決定レベル ・企画書の構成を決める。 ・先頭に「エグゼクティブサマリー」を付ける。 ・目次と記述項目を決める。 ・参考文献やデータを添付する。	
	<b>内容を作成する</b>	・目次に従って各項目を記述する。 ・新価値実現の構想 ・実現方法(プロセス、資源) ・収支計画 ・コンテンツには、当ページの内容が一目でわかる「見出し」をつける。 ・見出し、リード文、本文、コメント、キャプション等、文字の大小等を配慮してレイアウトする。 ・図や表、さらにはイラスト・画像を活用する。 ・矢印や引出し線で、ストーリー展開をわかりやすくする。 ・商品や使用イメージ等のビジュアルを駆使して展開する。	
	<b>裏づけのあるエビデンスを提示する</b>	・エビデンス(参考文献、データ)を整備する。 ・図やグラフなどの文献やデータを作成者やネットから引用する。 ・その場合は、引用元を明記する。 ・裏づけの真偽を確認する。(あやふやなソースは破棄)	
	<b>表紙を付ける</b>	・人目を引く表紙を作る。 ・提出先名を正確に記述する。 ・「何の企画書か」が一目で分かるようにタイトルは明確にする。 ・背景にテーマのビジュアルやブランドイメージを入れる等、ひと目で分かりやすくする。 ・日付を入れる。(再提出の場合、版数を入れる) ・提出者名を入れる。(社名、部署、主責任者など) ・秘密性の高いものは、文字やコード名だけのシンプルなカバーにする。	
	<b>自分で見直す</b>	・内容・体裁を入念に精査する。 ・企画論理過程を再チェックする。 ・文字の誤字・脱字をチェックする。	
	<b>関係者とレビューし完成させる</b>	・部門の関係者でレビューする。 ・部門外の関係者のレビュー・評価を受ける。 ・企画書を完成させる。	
評価段階	<b>企画の成果を評価する</b>	・イノベーションを実現する企画ができたかを評価する。 ・次のステップでの価値創造目標を設定する。	
	<b>企画のプロセスを評価する</b>	・成果を実現するためのプロセス(手順や方法)を評価する。 ・さらにレベルアップするための工夫を加え今後フィードバックする。	
	<b>自分なりのノウハウを蓄積する</b>	・企画に関する独自の「スタイル」を作るために、経験を「見える化」する。	