

経営のヒント277 企画は「予言」が勝負。これから何が起こるかを語れ！

参考記事「ダイヤモンドオンライン 2016年11月16日」記事より

田坂広志著、『知性を磨く』(光文社新書)では、21世紀には、「思想」「ビジョン」「志」「戦略」「戦術」「技術」「人間力」という7つのレベルの知性を垂直統合した人材が、「21世紀の変革リーダー」として活躍することを述べた。この第13回の講義では、前回に続き「技術」に焦点を当て、拙著、『企画力ー人間と組織を動かす力』(ダイヤモンド社:PHP文庫)において述べたテーマを取り上げよう。

どんなビジョンが見えているか？

前回、第12回の講義においては、「企画書は、表紙で『企み』を語れ」と述べた。なぜなら、表紙のタイトルで「企み」を語り、読み手に対する「掴み」ができたとき、初めて、読み手は、興味を持って企画書の表紙をめくってくれるからである。では、表紙をめくった最初のページで、何を語るべきか？

これから何が起こるのか、その「予言」を語るべきである。

言葉を換えれば、「ビジョン」。それを語るべきである。

では、そもそも、「ビジョン」とは何か。この言葉は、世の中に溢れているが、実は、この言葉を正しく使っている例は、かならずしも多くはない。

「ビジョン」とは、英語で「視覚」という意味。すなわち、「何が見えるか」という意味である。そして、この言葉が、「将来に何が見えるか」という意味で使われるようになり、日本では「未来像」という訳語が使われるようになった。

しかし、この「未来像」という訳語は、あまり変化のない「静的なイメージ」が強く、かならずしも良い訳語ではない。むしろ、変化や変革、革新や革命が常態となるこれからの時代において、この「ビジョン」という言葉を使うときには、「動的なイメージ」を込めて、次の意味で使うべきであろう。

「これから、何が起こるのか」

企画書では、その意味における「ビジョン」を語るべきである。すなわち、企画書の最初のページでは、社会や市場や企業において、これから何が起こるのか、その「予言」を明確に語るべきである。それはなぜか。

「企み」に、追い風を吹かせる

なぜ、企画書の最初のページで、社会や市場や企業において、これから何が起こるのかを、明確に語るべきなのか。企画書で語る「企み」に「追い風」を吹かせるためである。

社会や市場や企業で、これから何が起こるのか。そのことを明確な洞察として語ることによって、この「企み」を提案する理由の「説得力」を高めるためである。

すなわち、なぜ、そのような「企み」が、必要なのか、なぜ、そのような「企み」が、有効なのか？

その理由を、「ビジョン」を語ることによって、読み手に伝えるためである。「企み」の必要性と有効性を、読み手に伝えるためである。このことを、前回、例として挙げた「IT戦略」の企画書で説明しよう。この企画書のタイトルの修正案では、タイトルとサブタイトルで、次の「企み」を語った。

タイトル IT革命が求める「ニューミドルマン」への進化

サブタイトル 「販売代理」から「購買代理」のビジネスモデルへ

これは、「当社は、これからニューミドルマンに進化しなければならない」「そのとき、これまでの販売代理のビジネスモデルを、購買代理のビジネスモデルへと転換しなければならない」という「企み」を語ったものである。

では、なぜ、そうした「企み」が必要であり、有効なのか。その理由を、次のような「ビジョン」を語ることによって、読み手に伝えることができる。

ビジョン — IT革命がもたらす「三つの変化」

第一の変化 / 「企業」から「顧客」への情報主権の移行

これから、IT革命によって、市場での「情報共有」が徹底的に進むため、顧客は、誰でも容易に必要な情報を得られるようになる。その結果、市場において、企業から顧客の側に「情報主権」が移っていく。

第二の変化 / 「企業中心市場」から「顧客中心市場」への市場の進化

企業から顧客の側に情報主権が移ることによって、これまでの「企業中心市場」は「顧客中心市場」へと進化していく。この市場では、従来の「企業中心」のビジネスモデルは、顧客から受け入れられなくなり、新しい「顧客中心」のビジネスモデルが急速に広がっていく。

第三の変化 / 「販売代理」から「購買代理」へのビジネスモデルの転換

そのため、この「顧客中心市場」において、企業は、これまでの企業中心の「販売代理」や「販売促進」のビジネスモデルを、顧客中心の「購買代理」や「購買支援」のビジネスモデルへと転換していかなければならなくなる。

これはあくまでも、「IT戦略」をテーマとした企画書の例であるが、このように、これから社会や市場や企業で何が起こるのか、その「ビジョン」を明確に語ることによって、企画書で語った「企み」の必要性と有効性を、読み手に伝えることができるのである。

そして、この「ビジョン」が読み手に対してうまく伝わったとき、読み手は、企画書の表紙のタイトルで語った「企み」に、さらに深い興味を抱き、次のページをめくってくれるのである。

では、次のページでは、何を語るか。

「企み」を「戦略」に翻訳せよ

企画書の第二ページでは、何を語るか。もう一度、「企み」を、明確な言葉で語る。

すなわち、第二ページでは、表紙のタイトルで短く語った「企み」を、改めて、明確な言葉で語るべきである。ただし、ここで「明確な言葉で語る」ということの意味は、単に「詳しく語る」という意味ではない。

では、「企み」を明確な言葉で語るとは、どのような意味か。

「構造化された目標」として語る。

その意味である。すなわち、「企み」を「目標」に翻訳するということである。まだ抽象的に表現されただけの「企み」を、より具体的に表現された「複数の目標」として語るということである。

では、「構造化」とは何か。

その「複数の目標」を、ただ様々な課題の「羅列」や「列挙」として示すのではなく、あたかも建物の設計図を描き、その建物の構造を示すように、それらの「複数の目標」を構造的に整理して示すということである。それが、「企み」を「構造化された目標」に翻訳するということの意味である。

では、先ほど例に挙げた「IT戦略」の企画書について、表紙のタイトルで掲げた「企み」を、「構造化された目標」に翻訳してみよう。

この企画書のタイトルは、次のような言葉で「当社は、これからニューミドルマンに進化しなければならない」という「企み」を述べたものであった。

タイトル / IT革命が求める「ニューミドルマン」への進化

そこで、このタイトルの「企み」を、「三つの柱」に構造化された「目標」として語ると次のような言葉になる

目標 —— 当社が取り組むべき「三つの変革」

第一の変革 / 「古い中間業者」からの脱皮

IT革命によって市場での情報共有が進むと、生産者が消費者に直接販売するビジネスモデルが広がっていく。そのため、「中抜き現象」が生じ、小売や卸売などは市場で淘汰されていく。従って、まず、この「古い中間業者」からの脱皮を進める。

第二の変革 / 「新たな中間業者」への転換

この新たな市場では、小売や卸売などの「販売代理」のビジネスモデルは淘汰されていくが、逆に、顧客の側に立った「購買代理」のビジネスモデルが広がっていく。従って、同時に、「古い中間業者」から「新たな中間業者」への転換を図る。

第三の変革 / 「新たな中間業者」としての進化

この「新たな中間業者」、すなわち「ニューミドルマン」は、これから生まれてくる顧客中心市場で、様々な「購買代理」や「購買支援」のビジネスモデルを生み出していく。従って、その新しいビジネスモデルの開発を通じ、ニューミドルマンとしての、さらなる進化をめざす。

これが、「企み」を「構造化された目標」として語る、一つの例である。

では、この「企み」が、明確な「目標」として読み手に理解されたならば、次のページにおいては、何を語るか。企画書の第三ページでは、何を語るか。

「目標」を「戦略」に翻訳する

「企み」が、明確な「目標」として読み手に理解されたならば、企画書の第三ページでは、何を語るか。

「目標」を「戦略」に翻訳して語る。

すなわち、もし企画書の「企み」を「目標」へと翻訳することができたならば、次は、その「目標」を、さらに「戦略」へと翻訳しなければならない。

例えば、いま、タイトルで語った「企み」を「目標」に翻訳したが、この企画書のサブタイトルでは、その「目標」の一つを、次の言葉で語っている。

サブタイトル / 「販売代理」から「購買代理」のビジネスモデルへ

では、この「目標」を「戦略」へと翻訳してみよう。すると、次のようになる。

戦略 —— 購買代理のビジネスモデル「三つのワン・サービス戦略」

第一の戦略 / ワンテーブル・サービスの戦略

顧客の求める特定の商品ジャンルについて、様々な競合商品の情報をワンテーブルに集め、価格や性能などの点から比較して、適切なアドバイスを提供する戦略。

第二の戦略 / ワンストップ・サービスの戦略

顧客の特定のニーズに関連するすべての商品の情報を集め、顧客がワンストップでそれらの商品を購入できるよう、適切なアドバイスを提供する戦略。

第三の戦略 / ワンツーワン・サービスの戦略

顧客の商品購入に関する個別の相談に対して、ワンツーワンで懇切丁寧なアドバイスを提供する。

すなわち、企画書とは、次のような構成が基本である。

表紙のタイトルで、「企み」を、短く、力強い言葉で語る。

第一ページで、その「企み」の背景にある「ビジョン」を語る。

第二ページで、表紙で語った「企み」を、「目標」に翻訳して語る。

その構成が基本である。

そして、第三ページから、この「目標」を「戦略」へ、「戦略」を「戦術」へ、「戦術」を「行動計画」へと順を追って翻訳し、語っていくわけであり、それが、企画書の基本的な流れでもある。

企画書は、冒頭の「掴み」が勝負

しかし、やはり、企画書において最も重要な部分は、表紙の「タイトル」と第一ページの「ビジョン」、そして、第二ページの「目標」。

もし、これらを魅力的に語ることに成功すれば、企画書の「掴み」は成功と言える。それに成功すれば、読み手は自然に興味を持って、その後の「戦略」「戦術」「行動計画」を読んでもくれるだろう。

逆に、この「タイトル」や「ビジョン」「目標」のところで、「本当か」「そうかな」などの疑問が浮かび、企画書の最初の部分で心が引っかけると、後の部分は「物理的」には読んでもらえても、「心理的」には読んでもらえなくなる。

そういう意味で、企画書は、やはり、冒頭の数ページでの「掴み」が勝負。

ただし、冒頭での「掴み」に成功すれば、その企画書は読み始めてもらえるが、それだけでは、まだ不十分である。

読み手に、「ビジョン」「目標」「戦略」「戦術」「行動計画」など、それぞれのページを読み続けてもらうためには、まだ工夫が必要である。

その具体的工夫については、拙著『企画力ー人間と組織を動かす力』において、下記のような「12の工夫」を述べているので、興味のある読者は参照されることを。

- (1) 読みやすい企画書は「自問自答」のスタイル
- (2) 読み手の「思考の流れ」を導け
- (3) 「三の原則」を用いて企画書を削れ
- (4) 企画書は「一人歩き」すると思え
- (5) 顧客企業の担当者は「同志」である
- (6) 「攻め」だけでなく「守り」に強い企画書をめざせ
- (7) 「表の企画書」だけでなく「裏の企画書」をつくれ
- (8) 企画書とは「営業の品質管理」である
- (9) 営業担当者を企画会議に参加させよ
- (10) 役に立たない企画の数が、企画の凄み
- (11) 顧客の心を読み、言葉を選び、迷いを捨てよ
- (12) 企画書は、読み終えた一瞬が、勝負

<経営のヒント>

朝から情報収集のために、ビジネス誌のメルマガを見ていたら、気になる記事がありました。

私の大好きな田坂広志さんの記事。

これから何が起きるか？「予言を語れ」

これがビジョンだと。

すごく納得しませんか？

まず、変化を予言し、企みを戦略に翻訳し、次に構造化した目標として語る、最後に目標を具体的な戦略に落とし込みする。これって解り易いですね。

21世紀は「ニューミドルマンの進化」。販売代理業から購買代理業へシフトしないと生き残れない！

私自身のソニー生命での経験から学んだことは、購買代理業、そして生活支援業への進化です。

あなたの現在の立ち位置は、販売代理業ですか？それとも購買代理ですか？

私はもう一つ先に進化した「生活支援業」が成功の鍵(KSF)だと感じておりますがいかがですか？

今一度、自分自身の立ち位置(ポジショニング)を再確認してみませんか？