



## 企画力の本質

吉越 亘

私共は、仕事からいろいろな業種・いろいろな規模・いろいろな歴史をもった企業の企画セクション（企画部・社長室・新規事業部）の方々とおつきあいが、年々歳々深くなってまいります。具体的な当該コンサルティングの話題をはなれて、企画セクションの人材をどのように養成していくか、企画マンが必要とする素養とは何か、こうした話題になることがあります。これは私共にとっても大切な論点です。企業経営の御相談にのれる立派なコンサルタントを育成していくことが最大の経営課題であるため、企画マン育成の議論にはつつい力が入ってまいります。

私自身が企画マンであった体験とコンサルタントとしての経験を通して、コンサルタントを育成するという立場から、今回は企業の企画業務の本質、企画力とは何かについて論じてみたいと思います。

### 「閉じる」世界と「開ける」世界

柿のタネの話。柿のタネという大変ありふれたビールのつまみがあります。普段まったく気にもとめない柿のタネも、海外のホテルのミニバーのメニューにありますと、珍しくもありこれを手にしてみたくになります。柿のタネの袋には英文で(1)原料は米で、しょう油で味がついていること、(2)乾燥させて保存することが美味の秘訣である、という説明があります。そこで現地のメーカーの力量は如何なものかと、試食に及んだわけです。袋を開けようと思い「切り口」のしるしを探したのですがよく分かりません。日本でみるこうした食品を入れる袋には、どこかに「切り口」自体があるか、「切り口」を示すしるしがあるものです。この袋にはこの両方ともありません。重いカバンをもってきたものですから、手先が十分効かず、この透明な袋を開けるのに四苦八苦した覚えがあります。乱暴に袋を裂いて、日本で食べるのと同じ美味なおつまみであることを確認しハッピーであったわけですが、この時、思ったのが「閉じる」世界と「開ける」世界の大きな隔たりです。「閉じる」概念と「開ける」概念とは正反対の概念であるということです。

美味しく出来上がった柿のタネを乾燥して保存せねばならぬため、相当懸命になってパッケージングしたものだと思います。製品を美味しく食べてもらうためには

パーフェクトです。「製品をつくる」ということでは満点を差し上げて構わないと思います。しかし、一方で、消費する立場からの発想、市場側の見方としては、このパッケージが何の苦もなくサッと開いてもらいたいわけです。

製品やサービスを提供する「供給側」には、上述の例にあるような「閉じる」ということに大変一生懸命になる一方で、「市場側」のこと、つまり、「開ける」ということを忘れがちになるという、一般的な性格があります。「供給側」である企業、この企業の企画マンが企画する前提としてよく分かっているなければならないことは、当該企業の人は「閉じる」文化が満ち満ちている企業風土の中で鍛えられ、育てられた人達であることです。「閉じる」世界の市民達には、正反対の価値感をもつ「開ける」世界の論理が少ししか、あるいは全然分からなくなってしまうことがある。こういう性格を「閉じる」世界の市民達は、その属性としてもっているのだということをよく分かっている必要はありません。第三者の立場からみてみると、こうしたそもそものポジションに対する理解の曖昧さのため、企画部の位置付け・ことの構え方自体が大変おかしなことになっているのが分かります。その典型は、市場を正視していない計画づくりにあらわれます。

### 企画力の素養

---

企画マンの日常の仕事は、組織・運営体制に関する業務、すなわち「閉じる」世界の秩序づくり・秩序の見直しに多くの労力が割かれているように思います。「閉じる」世界の市民達にとっては、その興味と関心が大いに集まる重要事項に違いありません。しかし、この秩序の問題は、「閉じる」世界に内向すればするほど、すなわち、「閉じる」世界が「開ける」世界を研究する努力、「開ける」世界との調和を求める努力を失えば失うほど、天動説的トンチンカンと興味が属人的なことに走りすぎるミーハー的カルチャーとが社内を闊歩する結果となります。企画マンの仕事とは、「閉じる」世界（供給側）と「開ける」世界（市場側）とがうまく調和し、不一致のない「閉」と「開」とが共存する新しい世界（事業の論理）をつくることだと思います。「閉じる」世界の市民達の秩序をどうするかは、この新しい世界をどう設計するかの従属的な変数です。

企画マンの注意は、「閉じる」世界の中の構造と力学を知悉すれども淫せず、これを脱却した視点に到達することに向けられねばなりません。同時に、企画マンの注意は、「開ける」世界に対しては無限の好奇心と探究心をもって新発見の研究に邁進しつつも、これに溺れず最後は冷静な優先順位評価をすることに向けられねばなりません。更に、企画マンの注意は、この2つの世界を自由に往来する思考の柔軟性をテコとして、事業成立のパターンと競争力を持つ事業の勝パターンを鮮明にイメージする事業の構想に向けられねばなりません。

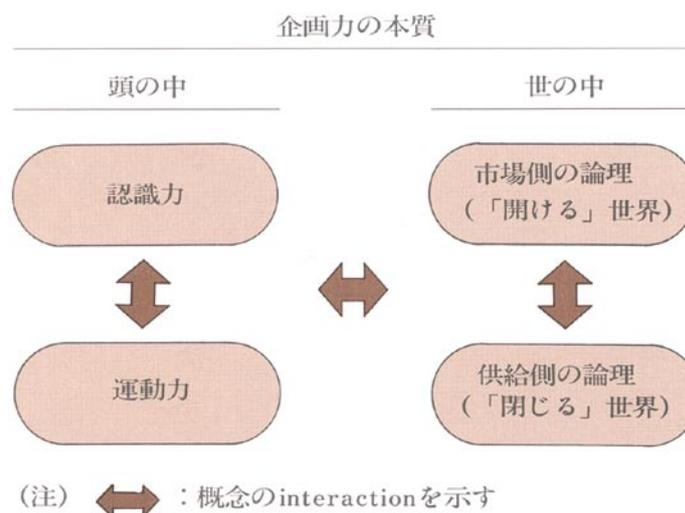
企画マンのあるべき姿としては、2つの世界の認識に関する熱い心と冷静な心、突進力と離脱力、緻密な分析と大胆な取捨選択という一見矛盾する知力と胆力が必要であり、かつ、新しいバランス・新しいイメージをつくる創造力が兼ね備えられなければならない。「閉じる」世界の構成員の一人として、こうした人間像を想定す

るのはなま易しいことではありません。しかし、戦略的計画をつくるには、こうした素養が必要になるのだと思います。勿論、「閉じる」世界の一市民として、市長さんの支持と寛容は期待したいところです。

### 企画力の本質

供給側の世界から市場側の世界をみるということは、そもそもそう簡単なことではないということがお分かりいただけたかと思います。全く異なる世界を単にみるだけではなく、異なる世界と自分達が依拠する世界との調和と一致を探しだしていき、さらには、作りだしていくこと、このことは一層大変なことです。企画マンの世の中とは供給側の世界だけではなく、供給側と市場側からなる全体、つまり、自分達が住む地球という世界ではなく、宇宙という概念ではないかと思えます。こうした全体の概念をとりあつかうということが、企画マンの頭の中ではっきり理解されていなければなりません。従って、企画力の本質を構成する第1パートは、宇宙全体を認識しようとする「認識力」以外の何ものでもありません。「閉じる」世界にありながら、「開ける」世界の特徴をよく把握し、さらにこの2つの世界の調和を発想するというのは、「認識力」がその基底になくしてはなりません。よく認識することが、よく発想する。このことが極めて重要であると思えます。

企画力を構成する第2パートは、認識し発想した結果を広く世の中に問う仕掛け・仕組みをどうつくるか、つまり市場に対して働きかける社内体制をどう構築するか、競争企業に打ち勝つ戦力をどうパワーアップするかという世直し「運動」をどう仕掛け・仕組むかということです。「認識論」で成功したとしても「運動論」で失敗すれば、マーケットからのリターンは期待するほど大きなものにはなりません。



以上、企画力の第1パートおよび第2パートについて説明いたしました。チャートで示しますと上図のようになるかと思えます。企画力の本質は、市場側の論理と供給側の論理とがよくinteractする「認識力」を働かせることです。さらに、「認識論」は、実際の世の中に対して、つまり、社内に対し、あるいは、市場に対し、提案した計

画案の定着が図られる「運動論」を具備したものでなければなりません。「考え」が実際の行動として受け入れられ、運動の大きな波として拡大・増幅されていかねばなりません。時には、「運動論」成立のために、「認識論」の一部を犠牲にする勇気が必要とする場合もあります。このような連関が完成してはじめて、企画マンの「頭の中」と全体の「世の中」とがうまく interact し、戦略的計画にまで事業の構想が高められていくものと思います。

### 戦略的発想に向けて

私共がクライアントにお届けする戦略報告書は、毎年おびただしい部数になります。時を経て読み返してみますと、正攻法・奇襲作戦の別はあるものの企業指針決定のための論理構築書の色合いが極めて強いものばかりです。「戦略」とは、派手で、ダイナミックなプランニングであると思っている方も多いようですが、その概は意思決定を支える論理の徹底した体系化です。この体系化により、打つ手をいろいろ変えてみると結果がいろいろ変化し、打つ手をどれにするか比較考量ができるようになるといった理屈の集大成で、そう派手なものではありません。ただ、陸から攻める方策が提言されれば正攻法的にみえ、空から攻める案がよいとなれば奇襲作戦の結果となるだけです。

最も大切なことは、「閉じる」世界・「開ける」世界・「認識論」・「運動論」の4つがそれぞれ相互に interact しあい、どれだけ説得力のある力強い論理が構築できるかということです。意思決定を支えることのできる体系化ができるかということです。このような「考える枠組」がよく整備されてはじめて、「戦略的」なものの見方が着想できてくるのだと考えています。

(1989年1月)

## TOPICS

### 日本企業から見た欧州統合

1992年の欧州の経済統合は、国際化する日本企業にとっても重大な関心事となっている一方で、身近な出来事として、その意味を実感しづらい面を持っているのではないだろうか？ CDIにおいても欧州の提携会社と共にこの問題の研究に取り組みつつある。

1992年を日米欧経済三極構造における欧州経済圏の「結束強化」としてのみ捉えることは出来ない。欧州経済の国際競争力回復に向けての彼らの選択は、「結束」よりも、ドラスティックな内部の「変革」であった。

経済的国境の消失は、第一に、3億2千万人の人口を抱える世界最大の単一市場の形成を意味する。米国を凌ぐと言われる魅力的「市場」の誕生である。しかし、より重要なことは、国境の消失によって欧州企業の行動自体が質的に大きな変更を迫られるということである。従来欧州企業に特徴的に見られた「カルテル」的な行動パターンは新たな競争原理の下では最早その根拠を失い、より自由かつ厳しい競争が

英国企業やドイツ企業から欧州企業へ向けての生き残り競争として展開されると考えられる。国際競争力の回復は新たな競争原理の導入という「変革」を通じて達成されるというコンセンサス形成が1987年の統合合意の意味なのである。

「変革」による新たな競争は2つの側面を併せ持っている。「分散」と「統合」である。

分散:統合後の欧州は単一市場ではあるが、決して均質な市場ではない。元来異なる文化を有し長い戦争と相互侵略の歴史を持つ国の集合体である点において、日・米の市場とは決定的に異なっている。消費者のニーズが異なるのは当然であり、技術上の企画の統一さえも容易ではない。従って、製品／マーケティング戦略が重要であり続けざるを得ない。

統合:一方、生産、物流やR&Dの領域では、統合化による徹底した合理化、効率化が進行する。自動車業界では、10年後に既存生産設備の半分が閉鎖されるという予想もある。

各企業にとって問題になるのは、「分散」と「統合」を最も効率的に両立させ得るような組織・体制をいかに早く再構築し得るかである。一つの企業が、工場を低賃金諸国(伊・西)に、R&D機能をハイテク地域(英・独)にそれぞれ集中し、販売／マーケティングの組織は各地域に置く、というようなことが起こる。しかし、例えば全欧州に既に400以上の工場を持つユニリーバのような企業がいかにして組織・体制の統合を進めるのかを考えるだけでも、その困難は想像に難くない。

このように考えてみると、欧州市場の「変革」は日本企業にとってまたとない機会である。むしろ、ユニリーバのような足枷がなく自由度は大きい。いかに「分散」化してゆくか?東京を離れて市場に近いところに向かう必要がある。いかに「統合」化してゆくか?欧州経済圏全体を見据えた戦略と組織・体制の構築が必要となる。換言すれば、欧州で戦略立案し、欧州で実行する「欧州本部」の役割が重要になる。

とすれば、本当の難しさは欧州にあるのではなくて日本にあるのかも知れない。日本企業が本当の意味で多国籍企業になれるのか?欧州統合はその為の試金石であるように思われる。

(1989年1月)