

面白い企画が
なぜ、残念な
商品・サービスに
変わってしまうのか？

太田昌宏
MASAHIRO OTA

はじめに

私が初めて企画の仕事に携わってから25年が過ぎました。江崎グリコでは10年以上「ポッキー」ブランドの企画を担当し、その後10年はコンサルタントとしてさまざまな業種の中小企業の商品企画を支援し、皆さんもきつと聞き覚えのあるだろう商品のお手伝いをさせていただく機会にも恵まれました。

このような長い期間に渡って企画という仕事に携わっていただけるのも、グリコ在籍時、社命によりアメリカ留学した後、菓子開発企画部に配属されて初めて手掛けた商品で、大失敗をした苦い経験があるからだと思っています。

その商品は、社内外の期待を大きく裏切り、在庫の山。平日、会社では、「留学までさせてもらったくせにたいした商品も作れず、会社の足を引っ張る」と批判されていると感じ（実際には、そんなふうには言われたことは一度もなかったのですが……自意識過剰ですね（苦笑））、休日は休日で、気分転換に近くのスーパーに買い物に行くと、自分が作った商品が山のように積まれているのを発見し、恐る恐る近づいて、製造日を確かめるとまったく売れていない。月曜朝一から上司に責められる姿を想像し、思わず「出社拒否」

という言葉が頭をよぎったことを今でも覚えています。

なぜ、失敗したのでしょうか？

これは今だからわかることですが、当時の私には企画の節目、節目で担当者が必ずぶつかる「壁」を乗り越える力が足りなかった、というよりも乗り越え方を知らなかったからです。振り返って整理すると、私は次の「7つの壁」と苦闘を繰り返していました。

①「斬新なアイデアなんて、そんな簡単に出るわけではない！」

「経験がないんだから、逆に、新しい発想で、思い切ったアイデアを考えろ！」と上司や先輩に励まされても、何をどう考えたら斬新なアイデアが出るのかさっぱりわかりませんでした。まさに、「アイデアを出す壁」の前で立ち往生してたんです。

②「そんな禅問答はやめて！」

コンセプトは「他にはない一番の売り」で、商品企画の核となる重要なものです。ただ、コンセプトは禅問答のような深い思考と議論を経ずには明確になりません。しかし、新任企画担当者の私は、その重要性を理解できず、深い議論を避けてしまいました。「こ

ンセプトを練り上げる壁」をなんとか迂回できないか、もがいていたんです。

③「このコンセプトで売れるだろうか？」

結局、自分では良いアイデアと感じるものか思いつかず、先輩から引き継いだ企画をベースに考えましたが、「自分事」にしてとことん考えて、周囲の人やターゲットに近い方々と議論することもなかったのも、自分のアイデアに自信が持てませんでした。「コンセプトに自信を持つ壁」を乗り越えるための努力が足りなかったんです。

④「売ってみたいとわからないでしょう！」

経験豊富な上司から「ターゲットは誰？」「どんな気持ちで買う？」「なぜ、売れると思う？」「ライブバルにどうして勝てるの？」と矢継ぎ早やに質問され、為すべなく長い沈黙。未熟な若手企画担当者が上司を説得するためには、顧客や売場情報を徹底的に集めて、情報と熱意で上司を圧倒するしかないのですが、「やらされ感」のある私はそこまでできず、しっかり説得することができませんでした。「上司を説得する壁」を壊す情熱と行動力が足りなかったんです。

⑤ 「なぜ同じ会社なのに、そんなに後ろ向きなの？」

企画部内でようやく認められた企画を狙い通りの商品にするためには、社内関連部門を説得し、プロジェクトメンバーを巻き込むことが大切です。しかし、社内デザイナーからは、「訴求ポイントが多すぎてデザインできない」と言われ、製造関係者からは「今の企画では工場でもともな製品ができない」と反発され、営業部門には「バイヤーを説得できない」と売る前から引かれました。その情景は、「関連部門を巻き込む壁」を前に孤立無援の状態という感じでした。

⑥ 「こつちがクライアントだろう！ つべこべ言わず、早くやって！」

自分の思い通りの企画を商品化するためには、印刷会社、広告代理店、販促会社など発売を支援してくれる業者の方々にも高いモチベーションで、仕事をしてもらわないといけません。「単なる仕事」と割り切られないためには、相手の利害を見極めながら、早め早めに情報共有し、彼らとWIN・WINの関係構築ことがポイントです。残念ながら、私はそこまで気が回らず、「外部の協力者を巻き込む壁」を壊せませんでした。

⑦「とにかく商品化したよ。後はよろしく！」

各プロセスの壁の間で立ち往生して、何度も心の中で悲痛の叫びをあげていた私でしたが、会社の開発プロセスがしつかりできていたので、何とか発売にこぎつけることはできました。しかし、企画担当者は「生みの親」ですから、本来なら商品を育てるために、発売後の状況をしつかり分析し、必要であれば追加の販促策など、営業支援にも目を配らないといけません。しかし私は、やれやれ「一丁上がり」と安心して、何もしませんでした。「チェック&アクションの壁」があることすら気づいていない状態でした。

あらためて見てみると、売れないのも当然ですね（苦笑）。

せっかく面白い企画、優れたアイデアがあっても、それだけではどうしようもありません。その企画・アイデアを担当者が商品・サービスとして形にして初めてお客さんの手に届くようになり、お客さんの喜びが売上となって戻ってくるのです。

でも残念なことに、面白い企画、優れたアイデアが「7つの壁」を乗り越えられず、消えていったり、変わり果てた姿で世に出たりするケースで、世の中はあふれています。

皆さんには私と同じようなつらい失敗を少しでも回避していただくためにも、企画担当者乗り越えなければならぬ「7つの壁」を突破する力を、ぜひ身につけてください。

本書は7つのチャプターから成り、それぞれのチャプターで一つの壁について深掘りしています。各チャプターは「物語 + 解説」という構成になっていて、企画初心者の方であれば、物語だけを読んで企画のの流れとポイントを押さえることもできます。また、すでに企画経験のある方であれば、企画やアイデアを売れるモノにきっちり仕上げられるために自分には何が足りないのかを認識する機会になり、企画担当者としてレベルアップを図ることができるでしょう。

私がコンサルティングで訪問している会社、またコンサルタントになってから始めた、大手から中小までさまざまな業種の企画担当者を集めた「THINK&DRINK」という勉強会を通じて、さまざまな業種の企画担当者と話をする、「企画の仕事に疲れているな」「企画を考えることを楽しんでいないな」と感じるものが最近多くなってきました。市場が伸びない中で競争は激化し、スピードも要求され、求められる企画のレベルは上がる一方……。こんな厳しい環境の中で、「日々、機嫌よう（関西出身なので関西弁で）」企画の仕事を続けるのは、至難の業なのかもしれません。

でも私は、「新しい価値を世に問う仕事」を担う企画担当者が元気でなければ、日本自

体も元氣に感じないと感じています。私が生涯かけてやりたいことは、「人と人との『好縁』から、笑顔の連鎖をもたらす『ハッピーねずみ講』により魅力ある日本を創ること」です。そんなビジョン実現の一環として、「企画担当者を元気づけられる本」を書きたいとの思いに至りました。

この本を読んだ方が、「自分にもできるかも」とポジティブに考えて、企画の仕事を楽しんでいただけたら、きっとお客様に喜ばれる商品が生み出されると思います。お客様が喜んで購入される商品は、お客様の心を動かす商品です。企画担当者が楽しまないで、お客様の心を動かす商品はできません。

企画が受け入れられる醍醐味を経験して、企画の仕事に誇りと自信を持ち「日々、機嫌よう」笑顔で働く企画担当者が増えることで、日本が少しでも良い方向に向かえばと心より念じています！

面白い企画がなぜ、
残念な商品・サービスに
変わってしまったのか？

CONTENTS

「アイデアを出す壁」 の乗り越え方

SCENE 1

若葉、営業から企画へ

18

「人間観察」を習慣化する

..... 32

- 「人好き」がすべての出発点
- 「人間観察」はどんな業界、職種でも重要
- 企画担当者に休みはない

「問題意識」を頭の隅に常に宿らせる

..... 36

- ターゲットが気になるものを気にする
- 「先行指標」と「逆張り」を意識する
- 今は使えないアイデアは貯めておく

「他業界のヒット商品」をよく観察する

..... 39

- 売れている理由が開発の切り口になる
- 「なぜ売れているか？」を繰り返し自問し、人気の本質を理解する
- 「気づき」を具体的アイデアに落とし込む

「ちょっとした組み合わせ」を大切に

..... 43

- 言い合い歓迎。多様なメンバーを集めて喧々諤々やりあう
- 「いいね！」連発でメンバーのアイデアを引き出す
- 昔流行ったものも参考に

「既存概念」に捉われないか自問する

..... 46

- 常にもう一人の自分と対話する
- 社内が諸手を挙げて賛成していたら不安になること
- ユーザーの既存概念に注意する

「コンセプトを練り上げる壁」 の乗り越え方

SCENE 2

初企画「コロコロバター」

52

コンセプトを一言で言い切る努力をする……………

60

- コンセプトとは、「売り」（企画の存在意義）です
- 企画は伝言ゲームになりやすい。伝える中身はわかりやすく
- 「禅問答」から逃げない！とことん議論すること

リアル感のあるイメーજターゲツトを決める……………

63

- 「誰でもOK」ではコンバも成功しない
- イメーજターゲツトはプロジェクトのベクトル合わせにも有効
- ターゲツトが決まると「売り」も競争相手も決まる

「ターゲツト」「コンセプト」
「使用シーン」を連動させる……………

67

- コンセプトシートで「売り」を具体化する
- CMができるぐらい3要素を整理する
- ライバルとの優位点を徹底的に考える

背景・狙い・エピソードと
作り手の想いを大切に……………

71

- お客様の琴線に触れる「情報」が決め手になる
- 「背景」や「狙い」を忘れると企画が迷走する
- 「想い」(ビジョン)を明確にすることが「企画実現」のカギとなる

「差別化のための差別化」に注意……………

75

- お客様目線第一、ライバル目線第二
- 自分も消費者であることを忘れない
- 「暗黙の同質化競争」にも注意する

「コンセプトに自信を持つ壁」 の乗り越え方

SCENE 3

迷い込む企画のラビリンス

小さな成功に目を向ける……………

90

- 事実一つ。でも解釈は自分次第。
- 「よし！」と心の中で言えたと元気が出る
- ボールを投げないと自信は生まれません

「好き」より「大好き」の数に注目する……………

94

- 熱烈支持者の声は、自信の源
- 尖ったポイントがないと切り込めない
- 支持理由が仮説に合うかが重要

情報をまめに集める……………

97

- 「これだけ動いた」が自信になる
- 動けば、裏付けも増える
- グループインタビューは自分でする

「揺らぎ」を避けないで考え続ける……………

100

- 企画に対する批判を恐れない
- 「熟成」することで強固なコンセプトになる
- 揺らいだ後の決断で覚悟が決まる

我を忘れる……………

103

- 我を捨てる事で道が開ける
- 自分の未熟さを受け入れる
- 自分の思惑を捨てると本音が見えてくる

「上司を説得する壁」 の乗り越え方

SCENE 4

難敵！ツッコミマシンあらわる…………… 108

なぜ売れるかをロジックで説明する…………… 116

- 小学生でも理解できるストーリーで話す
- 上司の聞きたいことに端的に答える
- 客観的事実と自分の思いを混同しない

現場の情報量で上司を圧倒する…………… 119

- 上司の部下はあなただけではない
- 上司も自分の上司に説明しなければならぬ
- 相手が知らないことで耳を傾けさせる

上司の思考回路を理解する…………… 122

- 上司の立場を考える
- 上司のタイプを見分ける（バーソナリティー編）
- 上司のタイプを見分ける（仕事の進め方編）

社内外にサポーターを作る…………… 127

- 人は第三者の声を信用する
- 上司も人の子。企画はスムーズに進めたい
- 説得のために使えるものは何でも使う

上司が根負けするような情熱で説得する…………… 130

- 五感に訴える
- ゾンビの如く立ち向かう
- 情熱が上司の安心につながる

「関連部門を巻き込む壁」 の乗り越え方

SCENE 5

「妥協」という誘惑との戦い

136

プロジェクト進捗会議を上手に回す

152

● 顔を合わせた時が勝負

● 「誰が」「何を」「いつまでに」を明示して終了

● セクシヨナリズムで紛糾したら「そもそも論」

デザイナーとはコンセプトから議論する

155

● 何を表現するかを逃げないで議論する

● 右脳が強い方々にはビジュアルで説明する

● 両極端のデザインを出してもらう

技術屋魂に火をつける

159

● 技術屋は企画担当者の熱意を「値踏み」する

● 技術屋のロマン、自尊心をくすぐる

● 左脳が強い方々には、ロジックを忘れない

営業と商談ストーリーを一緒に考える

163

● 一緒にバイヤーに立ち向かう姿勢が大切

● バイヤーもサラリーマン。説明しやすい提案を

● 企画説明は極力フェイス・トゥ・フェイスで

現場関係者にもマーケティング情報を！

166

● 現場テストではビジョンを語る

● 発売後の動向の提供が次につながる

● 現場のパートや派遣の皆さんにも目配りをする

「社外の協力者を巻き込む壁」 の乗り越え方

SCENE 9

古株と新興勢力、どっち？

172

オリエンテーションの巧拙が
支援のレベルを決める

178

- 「何をしてもらいたいのか」を明確に伝える
- 予算、締め切り時期を納得させることを忘れない
- コンペは広く声をかけ、集中して行い、客観的に評価する

常に適度な緊張感を心がける

182

- 一緒に仕事して、楽しいと感じてもらうことが基本
- 馴れ合いは禁物
- 衝突するぐらいの関係がアイデアを生む

相手の関心事に配慮して
WIN-WINの関係に

185

- 印刷会社は、印刷してナンボ
- 広告代理店は、クリエイティブの評価が重要
- 販促会社は、管理費が収入

彼らもサラリーマンであることを忘れない

188

- 彼らも「前年実績」と「ライバル」が気になる
- 個々の会社の社風に注意する
- 彼らの手柄は自分の手柄にもなる

同時並行でスピードを上げる

191

- 企画担当者は「皿回し」の曲芸師
- 上手に仕事を振る
- 自分の意思決定が遅いとすべてが遅くなる

「チェック&アクションの壁」 の乗り越え方

SCENE 7

期待と不安が入り交じる
ドキドキの発売日！

仮説を持って現場に行く

206

- 仮説がないと何をチェックするかわからない

- 「三現主義」が基本

- 「鳥の目」「虫の目」で観る

なぜ、なぜを繰り返し、数字の背景を読む

209

- 数字は結果。「なぜその結果か？」を自問する

- 辛口コメントーターを見つけておく

- 人脈が広い人は情報も多い

陽気な反省会をする

212

- 「人」に原因を求めると振り返りはできない

- 数字の報告会は時間のムダ

- 過去は変えられない。次につながる議論を

お客様の声を生かす

215

- 身銭を切ったお客様は、評価も厳しい

- 「応援したい」のが最近のお客様

- 誰に聞くかが大切

執念深い「仮説」と「検証」

218

- 失敗しないためには、続けること

- 誰も正解はわからない。「すばやく修正」がカギ

- 失敗経験が引き出しの数を増やす