



ネットチャンネル-MP機構

7割経済を、どう生きるか？

企画書を具体的に考察.04

さて、企画書とはなにか？

「企画書の具体的な考察」へ

2021.07-02

今回は2021年7月の第2号です

ネットチャンネル・MP機構

企画塾

株式会社企画塾・代表取締役塾長

高橋憲行

2021年7月・第2回目配信です

原点に帰り、構造的企画書の意味を考える

前回、以下を示しました

企画塾（高橋憲行）流の企画・企画書の「構造思考」は
MPを学習して徹底している皆様にとって、With&Aferコロナへ非常に有効活用でき

困った企業へ、社会へ大きく貢献できることを意味します

前向きな、積極的な企業に対しても同様です

構造的な企画書

ぜひ、真剣に取り組んでください

じつは今年になってから

新事業ほか、普通の企業やIT系企業からのコンサル依頼が

連続してきています

これは、皆様のとりくみ次第で皆様にも増えるのでは！

歴史的な、景気後退！

確認の意味で当分の間
毎回、掲載します

『7割経済時代』…が語られている

企業経営を70%
で考える時代

一部の勝ち組
(大企業・輸出企業)
がいる結果

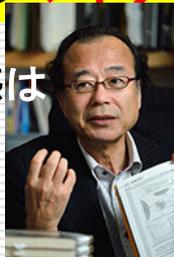
飲食店大手チェーンは大半が20%～30%の店舗を閉店している。100店舗以下では、半減させたチェーン店も。
旅行業界最大手JTBは2020年度経常損益1,000億円の過去最大の赤字！世界で20%、計6,500人の人員削減(国内で2800人、海外で3700人)
観光業、宿泊業、旅行業界などは、軒並み厳しい経営が続く。

2020年度の
実質GDPは▲4.6%
実感的には10%
程度のマイナスか

大半の企業・商店
つまり、国内企業は
7割経済へ

ANA、2020年度売上高7286億円、前年度より1兆2400億円余63%減、過去最大の赤字4046億円
JALは売上高4812億円(前期比65%減)、旅客数はコロナ影響深刻、国際線が前年比96%減、国内線も同66%減と凄惨な結果

10%実感は
高橋私見
ですが...



企業経営を70%で
考える時代

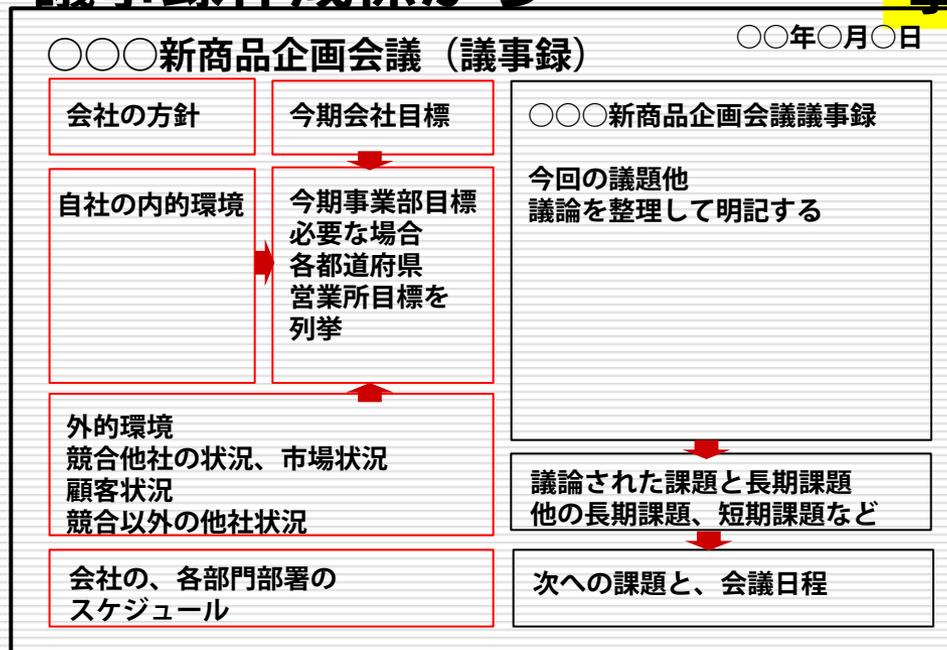
多くの企業にとって、戦争並みの厳しい時代へ

経営者からの依頼は、事業構造の課題

議事録が、わかりやすいと評判になり
経営者から、事業方針など会社の中核業務の支援へ
私は議事録係から、いまで言う、実質的にコンサル業務に変貌することに

スタッフの、めんどろな業務
議事録作成係から

経営者の頭脳を整理する業務
事業計画作成係へ



トップ
(ビジョン・戦略)

ミッション

事業方針
事業目的

目標
(含.収支目標)

事業
システム

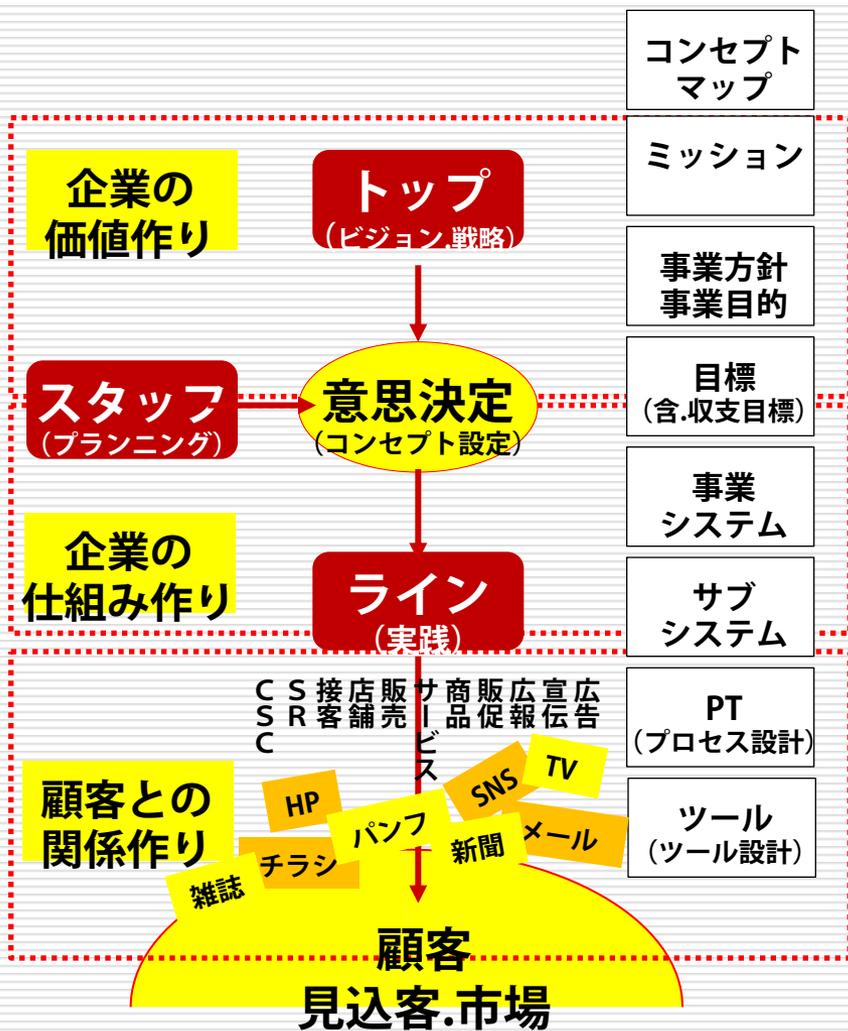
.....

議事録の「手抜き」手法から、コンサル業務へ

多段階の1枚企画書に構造化

何度も示しますが
確認の意味で掲載します

経営者からの依頼が、企画の構造化へとつながった



の企画書の価値作り

の企画書の仕組み作り

の企画書の関係作り

文章じゃ正確に
伝わらないから
ね

ちょっとボクの考えてい
ることを、描いてくれな
いかね?
キミの知恵も入れてね。

ハイ!
頑張ります!



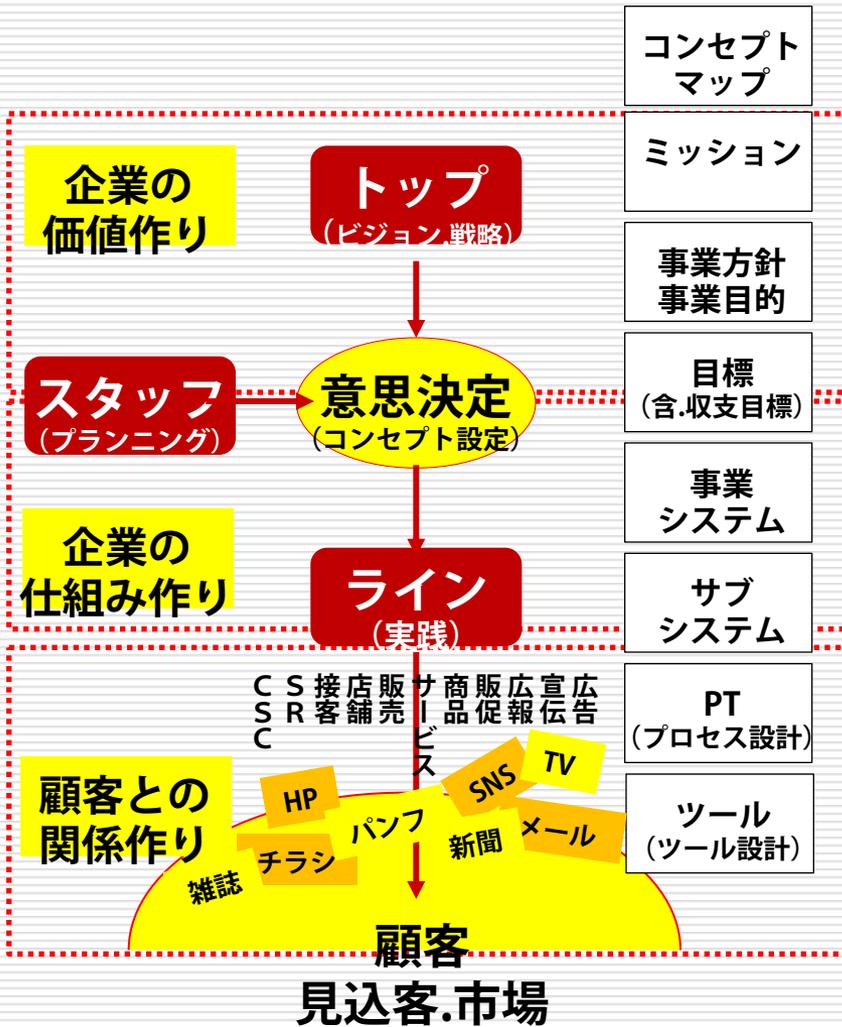
1枚企画書は**コンセプトマップ**
だけでなく
企画は多段階の仕組化が必要に
複雑な市場に対応するために仕組みが
必要 (次葉)

それを明示するために**企画書**を作成
する

1枚企画書は、多段階の
マルチ・ワンシート・システム

多段階の1枚企画書に構造化.02

経営者からの依頼が順調にすすむと
次の段階は各部門長へと経営者から指示が出た



価値作り
の企画書

仕組み作り
の企画書

関係作り
の企画書

キミの部門はちょっとヤヤこしい
彼に頼んで
構造的にしろ!

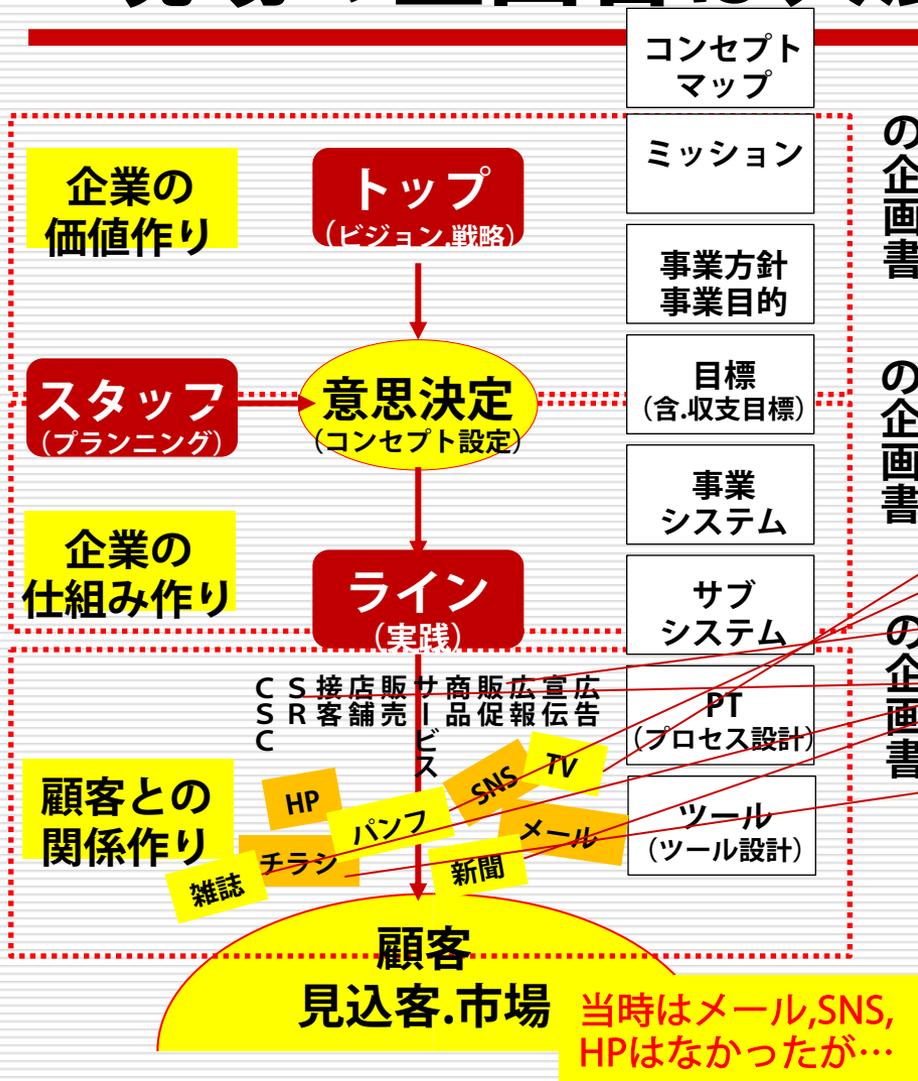


ハ、ハイ...

多部門にわたり構造化しているうちに会社の構造が明確に！
部門別に、構造化すると会社の構造そのものになってゆく

1枚企画書は、多段階の
マルチ・ワンシート・システム

現場の企画書は大混乱！！



現場には、企画書と表紙にあるだけの文書が、飛び交っていた！！

- TVのCMに関する企画書
- 新商品のパンフレット作成
- 販促物の提案
- 古くなったショールームの改善案
- 新聞や雑誌への出向提案
- 店頭展示するチラシ

価値作りの企画書
仕組み作りの企画書
関係作りの企画書

主に広告代理店からヤマのように提案され、表紙にはなぜか企画書とある！

得体の知れない文書が飛び交っていた！！



これは、どうしようといふのか？？
会社の業績向上になるのか？

騙されてしまう、提案書と企画書

表紙には企画書とあるが...

〇〇ハウス株式会社御中
**若者の消費動向
に関する企画書**
電報堂

若者むけ商品案各種
1. シェア冷蔵庫 (シェアハウス用)
2. 冷蔵庫キッチン (冷蔵より冷凍)
3. 天井収納 (部屋を広く)
4. 隣室とクロス収納システム設計
5. パストイレ共用シェアハウス

若者の消費動向調査
1. 男女別消費動向
2. 学生マンションの生活実態
3. ひとり世帯の……
4.
5.

〇〇株式会社御中
**ホームページ改善
企画書**
電報堂

ホームページ企画案
1. 既存ホームページの改善案
2. 競合他社のHP実態
3. 当社作成HPの成功事例
4. SNS連動HPのご提案
5.

ホームページ具体策
1.
2.
3.
4.
5.

〇〇株式会社御中
**マッチングシステム
企画書**
電報堂

弊社マッチングサイト
の特色
1. 弊社マッチングサイトの特色
2.
3.

御社のご参加メリット
1.
2.
3.
4.
5.

←表紙には
企画書とあるが

←実態は、自社
の売り込みが
ほとんど

実態は、調査報告書だが
表紙に「企画書」とあり
1ページ目にアイデアレ
ベルの企画案を列挙

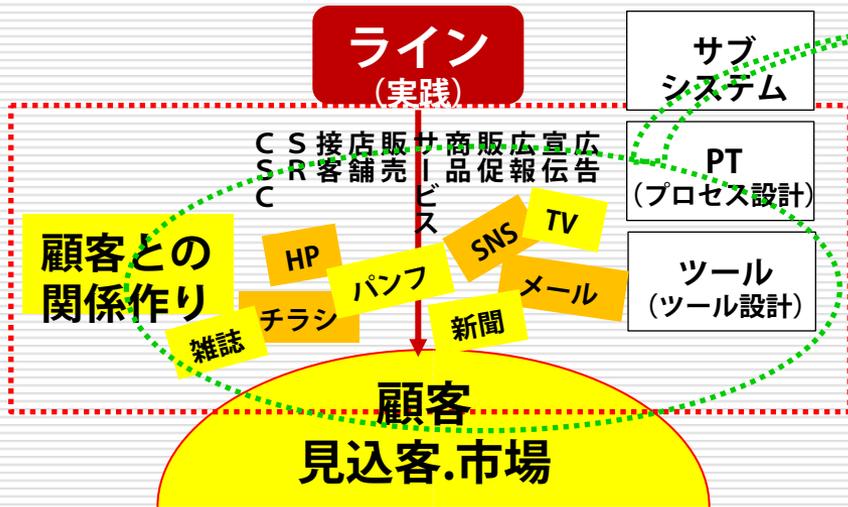
実態は、HPの売込みに
すぎないが、表紙には
「企画書」とある
これがどうして企画書
になるのか？

実態は、マッチングサ
イトの売込みにすぎない
が、表紙に「企画書」
とあるが、どうして
企画書になるのか？

表紙に「企画書」と書いて企画書然とする風潮

現場の大混乱を、どうする??

現場に飛び交っていた企画書は、広告代理店や制作会社のご都合で、会社の業績向上への貢献は、感覚的のみ！！



関係作りの企画書

すべてのツールは、顧客との関係づくりのためのもの

なぜ大混乱???

そうか、関係性がないのだ！

どう関係させるか？

そうか！

顧客目線でツールが関係性をもって理解されるプロセスがあれば、業績向上に貢献する

CTPTMarketing
の誕生へ！

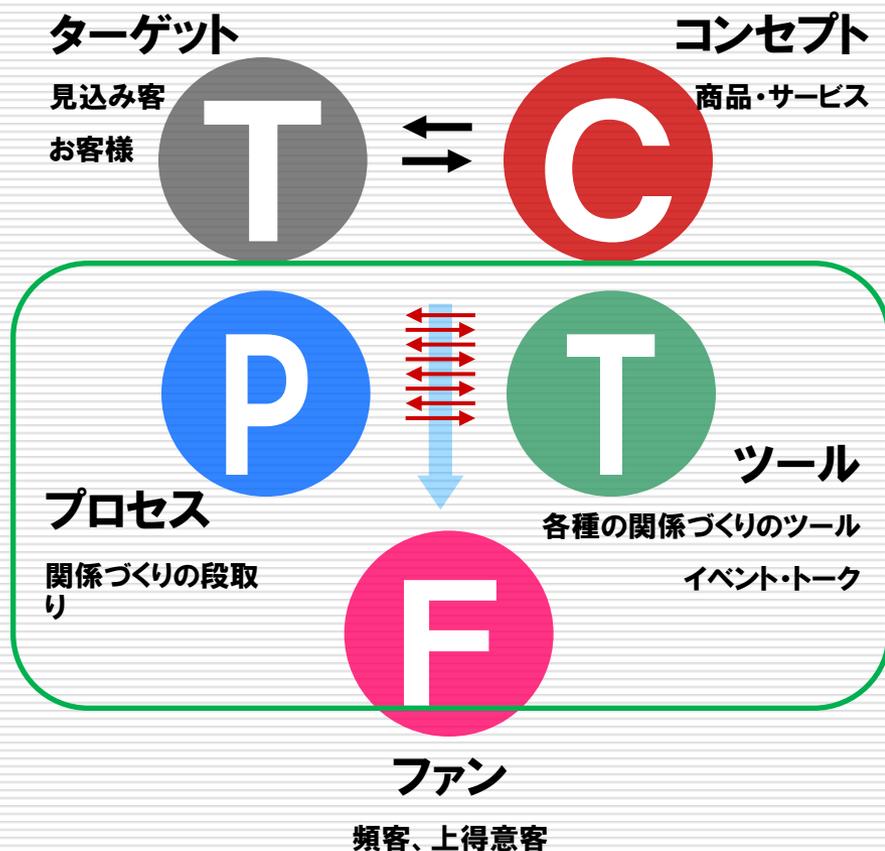
顧客との関係作りを
仕組み化すればいい！



顧客との関係作りを明確にするMarketingへ

企画.企画書とCTPTMarketing

企画とCTPTMarketing



CTPTMarketingは

CTで市場（顧客）が求める事業（商品）コンセプトを明確にし、PTで、顧客接近を徹底し、顧客の事業や商品への理解を求め、需要を欲求を最大化すること

ようは市場（顧客）にとって、この事業、商品が必要な状況を創り出すシステム、シナリオである

つまり事業が成功する

それを明示するのが企画書である
提案書との決定的な違い！

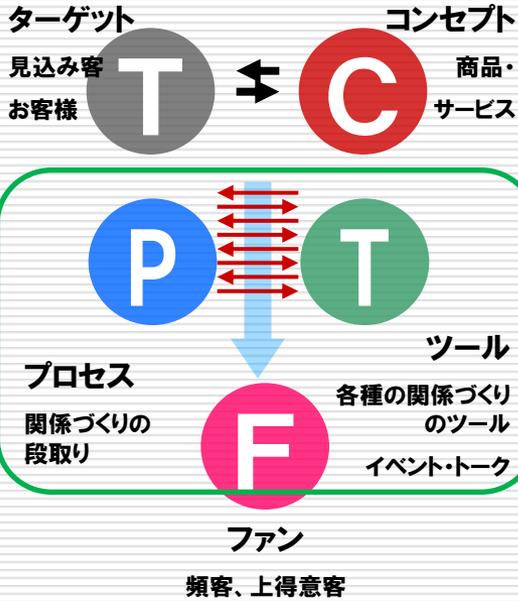
顧客目線でツールが関係性をもって理解される
プロセスがあれば、業績向上に貢献する

PT設計書が必要

PT設計は、顧客との関係づくりの企画書

コンセプトマップに対してPT設計書

CTは、コンセプトマップで表現し
PTは、顧客との関係作りをワンシートにまとめる



【第三課題】PT(プロセスツール)設計01

記入者

テーマ

顧客

顧客心理段階 顧客状況

START

事業者

業務 (何をするか) 担当 (誰がするか) ツール 情報 費用 (いくらか) 段階目標 (どう見積もる) 備考 (すべきこと)

顧客		START	事業者					
顧客心理段階	顧客状況		業務 (何をするか)	担当 (誰がするか)	ツール 情報	費用 (いくらか)	段階目標 (どう見積もる)	備考 (すべきこと)

END/
CONTINUE

PT設計は、PTの
ワンシート企画書

コンセプトマップに対してPT設計書

わずか2か月でJMMO（会計事務所の組織化）起ち上げは典型的なPT設計

■テーマ

会計人組織化のための初期営業企画書
(初期営業フォーメーション設計)

■目的

活あるビジネス社会への貢献!!

中小企業・商店・地域産業の活性化、
会計士(税理士事務所)の成長、繁栄、
自社(企画塾)の(ビジネスチャンス)の拡大

中小企業、商店など関与先を多数有し、関与先に信用力のある会計士(主として税理士事務所)を組織化し、顧客管理代行業務に関する実践的教育の提供を行い、関与先の大増増を担い、地域の活性化に貢献する。

株式会社企画塾・総合企画研究所 代表 高橋善行
1999.08.10

■顧客

顧客	業務内容	担当	ツール・情報	所管見解・目標	費用	備考
事前段階	ヒアリングのための面会依頼など ヒアリング		ヒアリング用 OneSheet	税理士10数人 シリエズ(業界誌) 税理士新聞		
第1局面	一斉FAX(一斉回郵送信) 一斉FAXへの返信FAX セミナー案内送信 セミナー出欠連絡 問合せ対応、御礼TEL 参加確認のFAX		一斉FAX用案内状 一斉FAX添付アンケート返信 セミナー案内状(会場案内) セミナー案内状・出欠用 簡易スク립ト 参加確認証	約6000事務所 問合せ返信 3% (1500) 前日返信率180 0.05% (230) 返信率の 40% (120) 返信率の 47.8% (110)	¥300,000 ¥20,000	
セミナー準備段階	セミナー参加 セミナー対応 持帰りツール他用家 アンケート記入		参加確認証 参加確認証	●第1フェーズ準備 会場費 4会場... ¥200,000 印刷費... ¥200,000 パンフ他コピー300セット... ¥300,000		●事務局ツール はるばるリスト一貫 印刷費 会場費(実対地) 金庫、約稿
問合せbut 不出席事務所対応	セミナー利用資料送付 問合せ対応、御礼TEL		簡易スク립ト 参加確認証	●第2フェーズ準備 会場費 4会場... ¥200,000 印刷費... ¥200,000 パンフ他コピー300セット... ¥100,000		●事務局ツール はるばるリスト一貫 印刷費 会場費(実対地) 金庫、約稿
第2局面	一斉FAX(一斉回郵送信) 一斉FAXへの返信FAX セミナー案内送信 セミナー出欠連絡 問合せ対応、御礼TEL 参加確認のFAX		一斉FAX用案内状 一斉FAX添付アンケート セミナー案内状 セミナー案内状・出欠用 簡易スク립ト 参加確認証	約6000事務所 問合せ返信 3% (300) 返信率の 40% (120)	¥300,000 ¥20,000	
セミナー準備	セミナー参加 セミナー対応 他、同対応より詳細な実施		参加確認証 参加確認証	●第2フェーズ準備 会場費 4会場... ¥200,000 印刷費... ¥200,000 パンフ他コピー300セット... ¥100,000		●事務局ツール はるばるリスト一貫 印刷費 会場費(実対地) 金庫、約稿
第2フェーズの 問合せbut 不出席事務所対応	セミナー利用資料送付 問合せ対応、御礼TEL		簡易スク립ト 参加確認証	●第2フェーズ準備 会場費 4会場... ¥200,000 印刷費... ¥200,000 パンフ他コピー300セット... ¥100,000		●事務局ツール はるばるリスト一貫 印刷費 会場費(実対地) 金庫、約稿
各種の個別対応				●セミナー二次出席者対応 印刷費... ¥500,000 手賃... ¥100,000		
				●10月実施100名 上記計 ¥2,760,000		
				早期入金特典特典費100名×2.8万 ¥2,800,000		
				費用総額 ¥5,560,000		
				入金金 132名×5万 ¥6,600,000 粗利 ¥1,040,000		
				備付金ソフト購入費、人件費、各種固定費を除く		

■目標

990930 30事務所の一般会員申込み
991031 70事務所の一般会員申込み 累計 100事務所
000331 累計120事務所の一般会員申込み
さらに一般会員比、10%の会員を特別会員(顧問業務対応)
120会員 (¥18,000) = ¥2,160,000 (月額)
12会員 (¥300,000) = ¥3,600,000 (月額)

■基本方針

1. 市場は会計士
対象を、会計士に定める
(信用力があり、顧客管理入力業務には適さない)
2. セミナー主導型組織化
このうち、関与先へ積極的にマーケティングによる
手動マーケティングによる組織化方法による
徹底したフォーメーションにより、目標達成する
3. 目標達成
会員組織化は9910月までに、その大半を達成する
4. 顧客管理代行業務
この実施そのものが、ONE to ONE Marketing、つまりは
顧客管理業務の典型事例とできるようなること

■市場(ターゲット)

1. 会計士市場 約6万人
2. 会計事務所 約2万事務所
3. うち税務出身税理士を除くと、約1万事務所
4. このうち、関与先へ積極的にマーケティング、コンサル
tant化を考える事務所を10%程度と推定
5. このうち10~20% (100~200事務所)の組織化を図る
6. ターゲット (FAX) をいっせいで送付...6000事務所
7. 社会福祉総合研究会当時の名刺を転写...400事務所
8. 3. 事務所行 D B 日、会計士...100事務所

■環境 背景

1. 長い平成不況のなか、大半の事務所が赤字決算である
2. 税理士事務所の前年(顧客)離れが進んでいる
即戦力が必要ないため、日雇い労働者の増加、または禁止
にむかひ、その結果、年々、日雇い労働者が増え、コストが
たかまって、経営が苦しいという状態
3. パソコンの発達で顧客が会計処理→税理士の業務減少
(不況はあらゆる分野に少なからぬ影響を及ぼしている)
4. 会計士(税理士事務所)に顧客管理代行業務を始める背景
5. コンサルタント化を目指す会計士も多いが、成功している
ケースは少ないと聞く→大半が配属代行という業務
6. 配属代行業務を行う税理士事務所は多く、この業務は顧客
管理代行業務(入力代行)は、ほぼ独占業務である
7. 自社のONE to ONE Marketing(成功事例)高橋善行「増
殖売場大戦略」ダイヤモンド社(収録)は、顧客管理に
よる実績が非常に多い

●自社(任職塾)のメリット

7. 従来は大企業中心のコンサルティングが多かったが、最近、中小企業の実績が増えている
8. 中小企業、商店での事務処理は、非常に明確で、早い
9. 会計士は中小企業企業、商店に顧客を多数抱えており、コンサルティングノウハウが不足している
10. 会計士事務所は顧客管理を中心としたコンサルティング
ノウハウを蓄積するシステムをつくること
・成功例がより詳細により多岐にわたる
・会計制マーケティング研究会としてビジネス展開可能
・税理士事務所と連携した中小企業コンサルティングが
浮上する

図が細かすぎ
てわかり
にくい点は
お許しくだ
さい。
お申し出が
あれば、A3
版をご提供
致します。

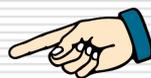
起業にむけ
て多様なル
ールを活用
しているこ
とがわかる
はず。
これがPT
設計。

多段階の1枚企画書に構造化

CTPTMarketingは、マルチワンシートシステムと細やかな実践



新事業、新サービスはこの部分を構造的に示すことが重要
それを簡潔に示すのが**コンセプトマップ**



新事業、新サービスが必要 ○
細部は、その後でいい ×



提案書は、主に顧客対応部分の細部の項目を「提案書」という形式で提案する。アイデアレベルも多い。(ようはバラバラだ)
前ページを見れば、どれだけプロセスで制御しているかわかるはずだ。PT設計の重要性！



経営者は今、次世代への企画を、飢えるように必要としている

提案書と企画書の違いを再確認

前回の
再掲です

端的に言えば

提案書は、売り込み、営業書と言っていい

企画書は、相手先の事業構造を明確化するもの

提案書

(事業や商品の方向案)



具体化への案を示す
実現.成功へ責任はない

企画書

(事業や商品.サービスの
詳細な具体案)



具体案.段取りを明記する
実現.成功へ責任を持つ



かなり異なることを知ろう

提案書と企画書は、まったく別モノ

優れた経営者は1枚が好き (全貌が明快にわかる)

再確認ページです

優れた経営者ほど1枚企画書の関心が高い

ユニ・チャーム創業者・故・高原慶一郎氏が、非常に関心を示したビジネスモデル。それ以上に彼は、1枚企画書に強い関心を示した。優れた経営者ほど1枚企画書への関心度は高い。



高原慶一郎氏

電電公社最後の総裁で、民営化NTTの初代社長会長の故・真藤亘氏も、高い関心を示し私(高橋)との会談後、半年もしないうちにNTT内に「1枚起案書運動」が発足。多数の1枚起案書(1枚企画書)が提案され社内活性化に寄与した。



真藤亘氏

ワープロを開発し東芝の技術開発を推進、ワープロ博士として著名な森健一氏(東芝取締役、東芝テック社長など歴任)も高い関心を示し結果、様々なプロジェクトを手伝うことに。

パナソニック(旧・松下電工)のコンサルを長く務めたのも、1枚企画書によるところが大きい

同社の課長就任前、次長就任前研修なども高橋は、長年務め、1枚企画書などで、研修課題などで1枚企画書のトレーニングを行った。



森健一氏

優れた経営者ほど1枚企画書に関心

なぜ優れた経営者は1枚が好きか

再確認ページです

1枚企画書は理解速度が圧倒的に高い



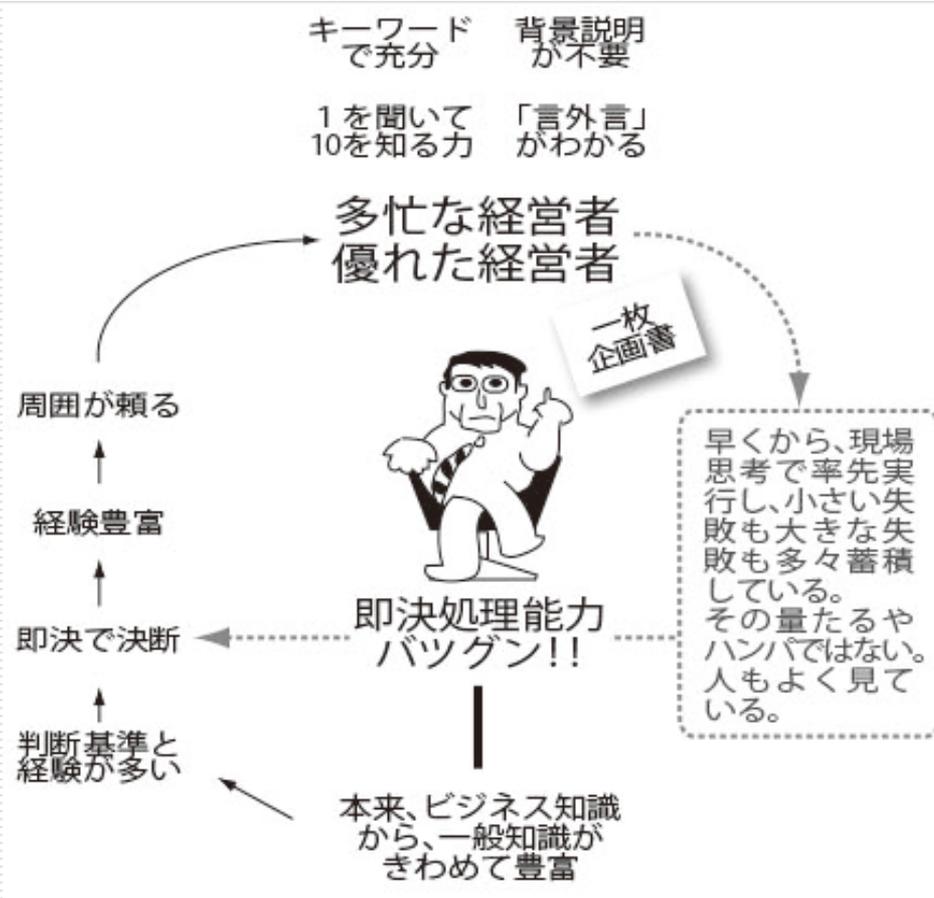
高原慶一郎氏



真藤巨氏



森健一氏



基本は、わかりやすさ

理解の速度が
圧倒的に違う

図面と同様
地図と同じ

- 正確レベルが違う
- あいまいさが少ない

1枚化は、高性能な知的武器

改めて1枚企画書（図面との比較）

再確認ページです

図面と文章



下部に重し兼用の長方形の置き台がある。
その置き台の上にボルトでセットされているのはテープホルダーである。
テープホルダーは、直径10センチメートルほどの、上部が半円形と下部が方形の形状をし、その中央には、直径3センチほどの大きさの穴があいている。
その板は、折り曲げ加工で成形されて2センチほどの間隔があり、同じ形状で並立している。
前方には突起して、直立された板が最上部で二つ折りにになっている。
その最上端には、ギザギザの小さな突起を持つ薄板があり、二つ折りになった板にボルトで固定されている。
円形の後部には、斜めにU字型をした切り込みがあり、その切り込みに、回転自在のテープホルダー軸が取り付けられるようになっている。
軸は中心にはないが、テープは、この軸があることで、ホルダーのなかに保護される。
取り付けられたテープを引き出し、ギザギザ状のカッターで、自在な長さに切り取り、使うことができる。

地図と文章



現在地の青山学院西門から、246(青山通り)に出て、左折して下さい。歩いて100メートルくらいに歩道用信号があり、左手にスタバがあります。
その歩道を通って246の反対側へ渡って下さい。
246の右側をまた100メートルくらい歩き、五差路になった交差点を渡り、宮益坂を下がってください。
最初の交差点を右に曲がると、正面にセブンイレブンが見えます。その手前、右手のビルの壁に、ジャニーズクラブと英文字で表示があります。
そこを地下に降りていくと、ジャニーズ事務所があります。

今では、地図はスマホの中で機能するようになったが...

あなたは、どちらがわかりやすいか？



ご清聴、ありがとうございました。

ネットチャンネル・MP機構

講師：高橋憲行（株）企画塾・代表、JMMO主宰

株式会社企画塾

日本マーケティング・マネジメント研究機構

Japan Marketing & Management research Organization
東京都渋谷区千駄ヶ谷3丁目59-4 クエストコート原宿511

TEL03-6447-0880 FAX03-6447-0881

<http://www.kjnet.co.jp/>