

エンジニア向け企画書の書き方
～KGI・KPI・KSFの設定の仕方と
SWOTなどのマーケティングツールの使い方～

2023年9月13日

吉政創成株式会社
代表取締役 吉政 忠志



本日のハイライト

- 会社紹介
- 企画に強くなるメリット
- 採用される企画書のエッセンス
- 実際の企画書を見てみましょう
- 最近の傾向：定性面と定量面での証明が必要に
- 事業戦略策定手法の紹介
- KGI、KPI、KSF、KBFの説明
- セミナーのご紹介（個別のセミナーではさらに深掘したテンプレートの解説を行います）

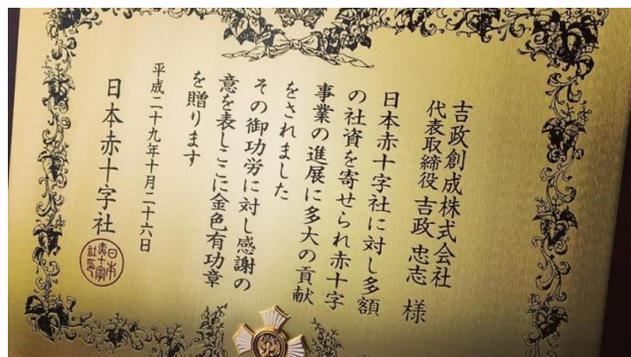
吉政創成について

会社紹介

- 社名：吉政創成株式会社
- 代表者：代表取締役 吉政忠志
- 創業：平成22年4月1日
- 事業内容：

- 法人向けITソリューションのマーケティングアウトソーシング
- IT認定試験の運営

- 所在地：東京都世田谷区
- 体制：代表者含めて13名



代表略歴



■ その他 現職

- 一般社団法人BOSS-CON JAPAN 代表理事
 - ・ PHP技術者認定機構 理事長
 - ・ Rails技術者認定試験運営委員会 理事長
- 一般社団法人Pythonエンジニア育成推進協会 代表理事
- 一般社団法人ネットワーク技術者協会 代表理事



■ 主な略歴

- 独立行政法人 情報処理推進機構 (IPA) IT人材育成本部 HRDイニシアティブセンター 専門委員
- PHPカンファレンス実行委員 広報 (2011年~2016年)
- **OSSコンソーシアム (旧: Linuxコンソーシアム) 副会長 (2004年~2011年)**
- AllAbout「オープンソース」ガイド (2006年から2007年)
- LinuxWorldボードメンバー (2000年・2001年・2005年)
- XML技術者育成推進委員会 事務局長 (2001年~2003年)
- **文部科学省 ITフロンティア教育推進事業 XML教育プログラム委員 (2001年から2003年)**
- XMLコンソーシアム 運営委員 兼 ContactXML部会リーダー (2001年~2003年)
- ContactXML.org 事務局長 (2001年~2003年)



- ContactXML.org 事務局長 (2001年~2003年)

- **ソノバト (NetWare、SUSE Linux)、SAP、ターボリナックス、インフォテリアでマーケティング責任者を歴任**



代表の執筆関係

■ 連載中のコラム（月間20本）

- ITmedia 吉政忠志のベンチャービジネス千里眼
- @IT自分戦略研究所 吉政忠志の考える行動する
- マイナビニュース
 - ・ 100歳まで現役労働を実現する男の話
 - ・ 吉政忠志のOSS深読み
- 日本の人事部 Pythonコラム
- 今月からYahoo! ニュースで連載が始まります
- その他、クライアントのWebにて14本連載中

執筆・編集協力



人気記事	一覧		
1日	1週間	1か月	瞬間
①	伝説的な給与を獲得後に没落、でも起業で復活した男の話 第5回 伝説と言われた給与を獲得したノウハウ[セルフブランディング編](1)		
②	伝説的な給与を獲得後に没落、でも起業で復活した男の話 第1回 伝説と言われた給与を獲得したノウハウ(1)		
③	伝説的な給与を獲得後に没落、でも起業で復活した男の話 第3回 伝説と言われた給与を獲得したノウハウ(3)		
④	伝説的な給与を獲得後に没落、でも起業で復活した男の話 第4回 伝説と言われた給与を獲得したノウハウ(4)		
⑤	伝説的な給与を獲得後に没落、でも起業で復活した男の話 第2回 伝説と言われた給与を獲得したノウハウ(2)		



日経産業新聞朝刊に掲載

マーケッターとして注目され、日経産業新聞朝刊に代表のノウハウを取材いただいた記事ができました。



昔はこんな本に出たこともあります。

- 30ページほど20年以上前に私と私が企画したLinuxディストリビューターのビジネスモデルの内容が紹介されています。



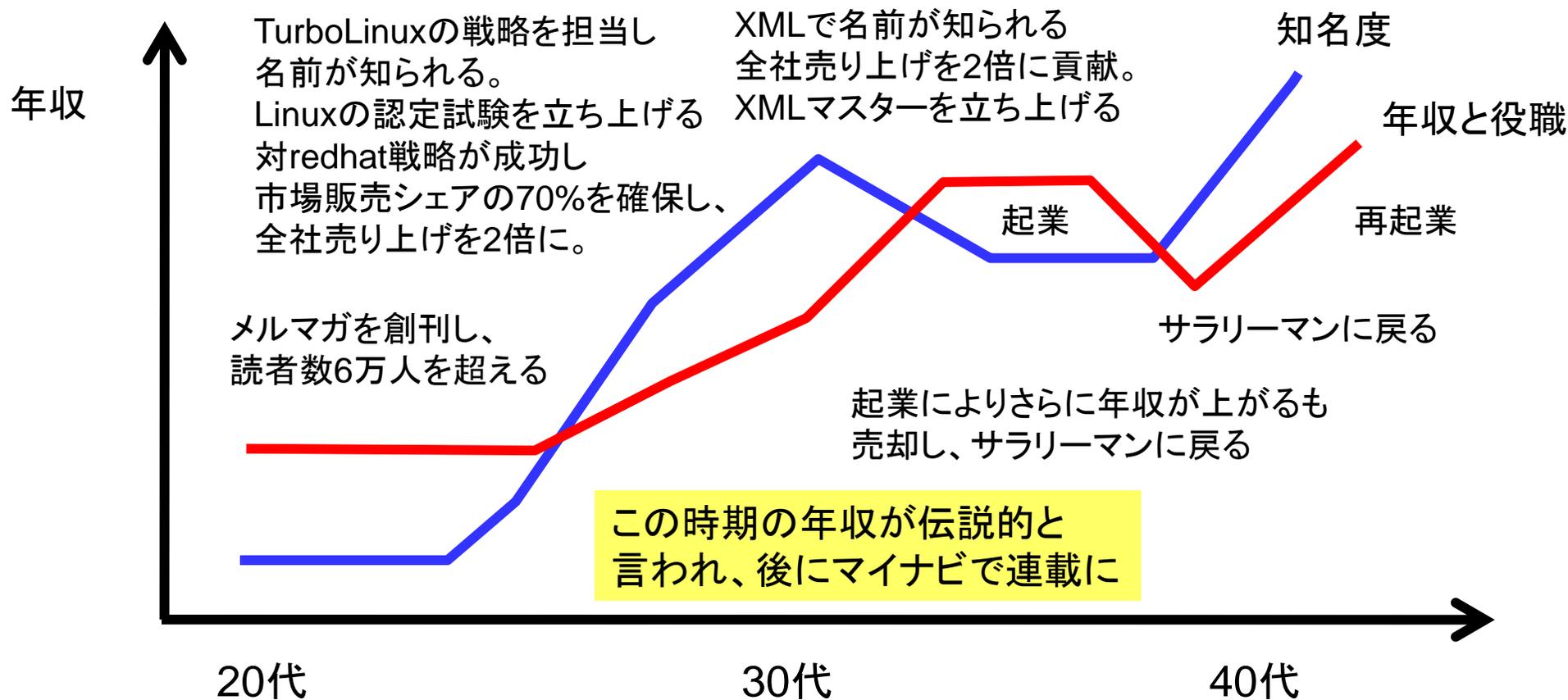
9月は以下のセミナーにも登壇します。

- **9/26 PythonをIT系人材の新人研修にお勧めする絶対的な理由 ～Python研修実施時の注意事項と効率的な研修について～**
 - https://us06web.zoom.us/webinar/register/WN_AnX15IFaSr_qRWxZDYplo6Q#/registration
- **9/28 人事部向け) Python/データ分析/AIの人材育成の注意事項と実例解説セミナー
～Python試験・データ分析試験対策の効果的な学習方法と受験データの解説も～**
 - <https://python-ai.peatix.com/view>

企画に強くなるメリット

今日は難しいことを言いません。簡単なことしか言いませんが、企画が得意でない人は気が付いていないか、できてません。そんな話をします。

私の企画の活用方法



人生の節目に企画を提出し、人生を変えてきました。
企画に強くて本当によかったと思っています。

ちなみに企画力は
どんな時に必要でしょうか？

会社で実現したいことができた時

収入を上げたい・出世したい時

責任者になった時

会社から依頼された時

起業したい時

副業を始めたい時

場合によっては結婚したい
(私は吉政家NewFamily計画を
二人で絵をかいて結婚しました)

などなど、人を動かしたい時に
重要な時に訪れます。

相手を効率的に
説得するための
ロジック
||
企画

なーんだ、「企画」じゃなくて
「説得」じゃん！と
思っていたら
気が楽ですよ。

企画に強くなれば、
周囲を動かしやすい、
自分がやりたいことを
実現しやすくなります。

特に会社で
何かをやりたいと思えば
企画書は必須です。

(口頭の意見は単なる愚痴に聞こえることも)

書面にして稟議を回せる内容に
まとめる必要があります。

(そもそも稟議書も企画書の一部です)

企画力に強くなるメリットのまとめ

- 稟議が通りやすくなる（やりたいことを実現しやすくなる）
- 会議での提案や発言が客観的に有効な内容になりやすくなる
- 起業する際に仲間を集めやすくなったり、出資を募りやすくなったりします
- などなど。
- 一言でいえば、組織・人を動かしやすくなるということです。

採用される企画書のエッセンス



私が考える理想的な企画書とは、
やりたいことが実現できる企画書

やりたいことが実現できる企画書？

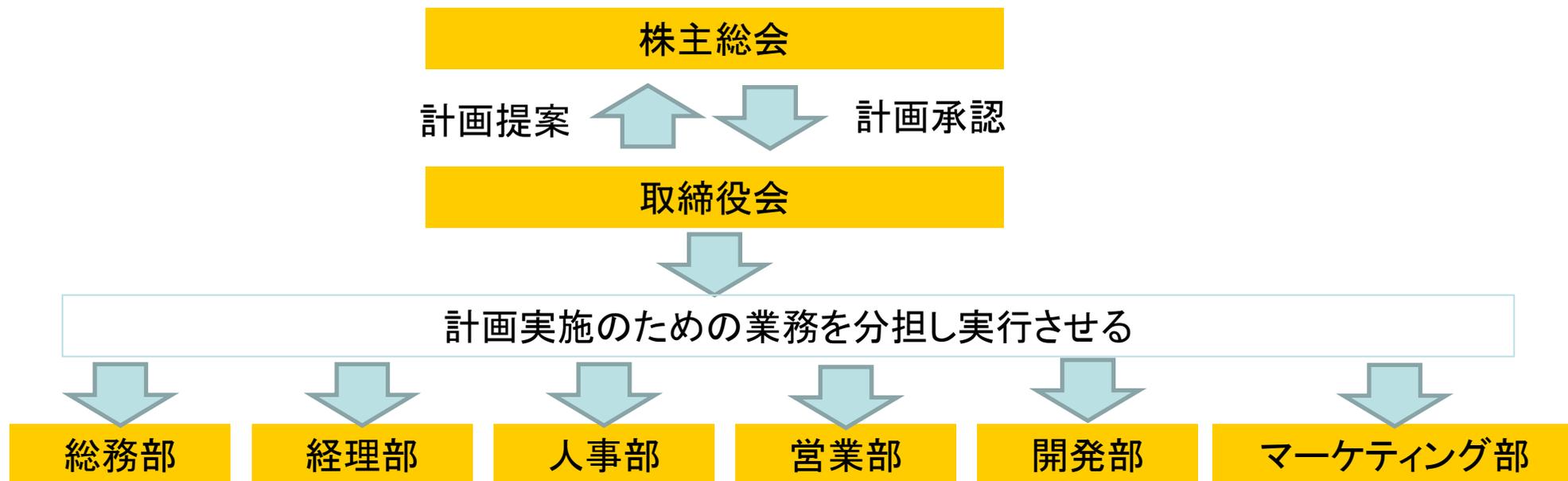
企画書を提出する相手が
実現出来る内容で、
やりたいことではないと、
企画は承認されない。

実は

どんな社長でも
自分がやりたい
ことがあるから、
めちゃめちゃ大
変なのに、社長
をやっています

上司も自分のやりた
い戦略を実現するた
めに上長の承認を得
ています。その戦略
に関係がないことは
承認されにくいです。

一般の会社はこんな感じです。



例えば開発部で細分化されるとこんな感じですよ

開発部目標 予算通りに開発プロジェクトが進むこと

開発部担当取締役が気になること

- ・計画通りの人員確保ができるかどうか
 - ・各部の収支が進捗が計画通りかどうか
- など

開発部長が気になること

- ・各課の収支進捗
- ・各課の稼働率
- ・人材採用について
- ・大型プロジェクトの進捗と収支 など

開発課長が気になること

- ・個別プロジェクトの作業スケジュール
 - ・稼働率
 - ・退職者
- など

人事部連携

人事部担当取締役が気になること

- ・計画通りの人員確保ができるかどうか
- ・離職率
- ・人事サービスの評価 など

細分化されていく

誰に企画を提出するかで、書き方は変わってきます。提出する相手が気になることを解決する企画にすることが大事です。

採用されやすい企画書の 基本ロジック

スケジュールとか、
予算とか、人員体制
とか、実績とか、方
法論とか

主張

企画を提出する相手
が受けてうれしいメ
リットを「理由」に書く

ロジックの
三角形

データによる証明

理由付け

主張と理由付けを決めるのが難しく、
データによる証明は書き方のテクニックで
うまくなりますが、パターンなので、会社の中の過
去の稟議書を眺めていると分かるようになります。

スケジュールとか、
予算とか、人員体制
とか、実績とか、方
法論とか

主張

企画を提出する相手
が受けてうれしいメ
リットを「理由」に書く

ロジックの
三角形

データによる証明

理由付け

宣伝w

- 20個以上の企画書が収録されています。



「主張」の決め方

組織内で公正な内容を前提に決める

個人的にやりたいことの主張⇒NG

会社や組織の活動が好転する
主張を書くようにします。

具体的な例を挙げてみましょう

- まず最初にやりたいことと理由をなんとなく書いてみる

例えば「給与が安くて扶養家族ができるタイミングで退職してしまう人が多いので、なんらかの手当を付けて離職率を下げたい」と書いてみましょう。それを主張と理由付けに分解すると以下になります。

扶養家族手当を作りたい

主張

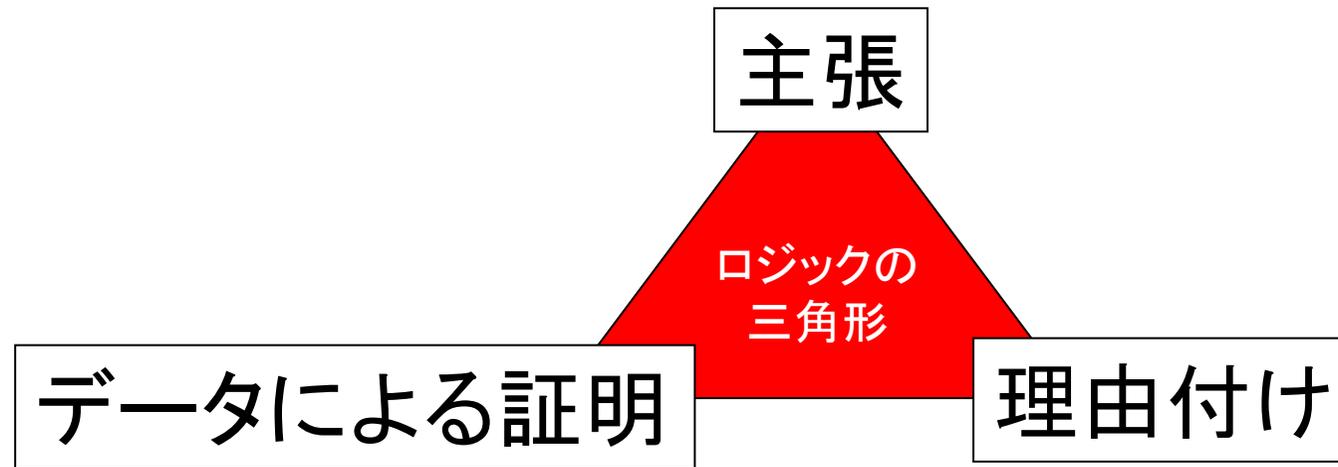
ロジックの
三角形

給与が安くて扶養家族ができた時に、給与が良い会社に転職してしまう人が多いから

データによる証明

理由付け

データによる証明の場所に数値情報を入れてみます



投資対効果やスケジュールなどを書き、実現できる証明をデータに基づいて行う

形にするとこんな感じですよ

家族手当と子育て支援手当を導入する

主張

ロジック
の
三角形

データによる証明

家族手当と子育ての導入により、年間360万円のコスト増が発生する。結婚時に退職する社員数が50%に減少すると仮定することで、後任の採用コストや教育コストが削減でき、年間で1110万円の利益が出る

理由付け

結婚をするタイミングや結婚を意識したタイミングで技術者が辞める傾向があり、また退職理由の一番に給与が上がっているため

前述の例のような
ロジックフローが
出来たら、
実際に企画書に起こしてみましよう

企画書の基本構成

1. 現状と課題（理由付けの裏返し）
2. 解決案（主張＋データ）
3. コスト&スケジュール（データ）
4. 投資対効果（理由付け）

では、実際の企画書を見てみましょう

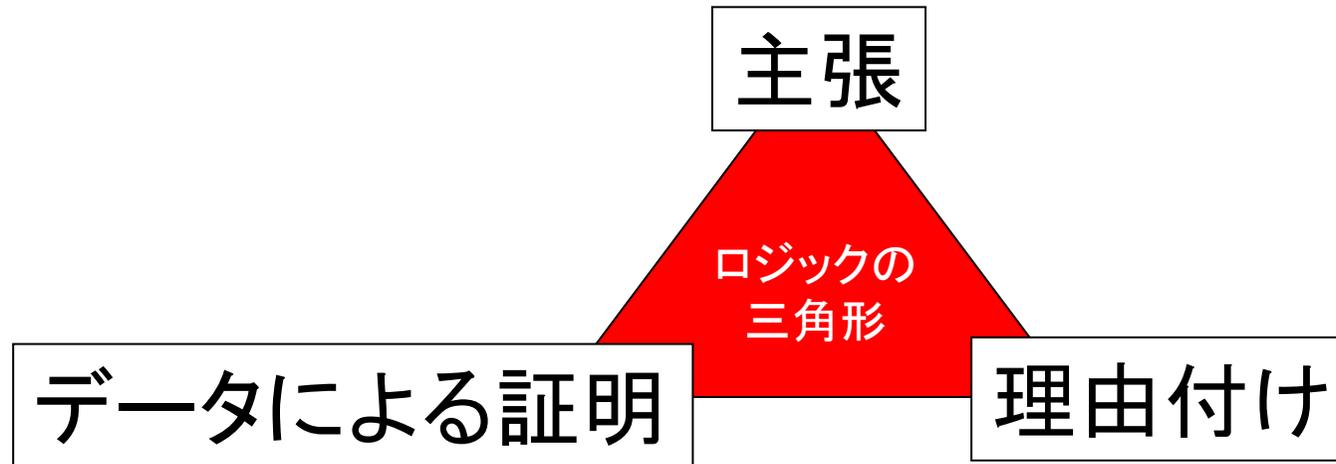
定性面と定量面の証明とは

数年来の傾向

- ここ数年来、企画を定性面と定量面で有効性を証明してほしいという要望が多くなってきています。
- この意味合いは客観的に見て有効性を証明してほしいということから来ています。つまり、起案する人も承認する人も個人的な見解ではなく、ステークホルダーが客観的に判断できる有効性を証明してほしいということの意味しています。
- 定量的に証明するとは：数値化して証明すること
- 定性的に証明するとは：数値を用いずに証明すること

ロジックの三角形でいえば、、、

- 定量的な証明：データによる証明
- 定性的な証明：理由付け



事業戦略策定手法の紹介

代表的な戦略策定手法

- **SWOT分析**（強みと弱みと機会と脅威をまとめて、どの戦略が最適かを分析する）※改善点とリスクヘッジを理解したいときに使う
- **3C分析**（Customer（対象顧客）、Competitor（競合）、Company（自社）を分析してどの戦略なら最適かを分析する）※競合分析を軸にした策定をするときに使う
- **PEST分析**（Political（政治面）、Economical（経済面）、Social（社会的）、Technology（技術的）に分析してどの戦略が最適化を分析する）※マクロで見たい時に使う
- **5Fs（ファイブフォース）分析**（新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、代替品の脅威、既存事業者との競争をまとめ業界環境を分析する）

SWOT分析

- SWOTを覚えておくとかかなり使い勝手がいいです。
- 例えばPHP試験を例に挙げておいてみると以下になります。
 - S：試験問題と問題集が良い
 - O：PHP求人数が2倍伸びた。全Webの8割シェア
 - W：民間試験なので国家試験ほど信頼がない
 - T：国がPHP試験を実施する
- 事業戦略としてはSを差別化要因に置いたOを活かした戦略になるはず

SWOT ANALYSIS



KGI/KPI/KSFの紹介

KGI、KPI、KFSについて

- KGI (Key Goal Indicator) は「重要目標達成指標」で企業や事業の最終的な定量目標です。一般的には売り上げ目標が入ることが割と多いです。
- KPI (Key Performance Indicator) は「重要業績評価指標」ですが、一言でいえば、KGIを構成する個別中間指標です。
- KSF (Key Success Factor) は重要成功要因です。一般的にはKGIを構成する戦術がいくつかが存在することが多く、その中の重み付けを行うときに使います。

シンプルな構成で組んでみます。

- KGI：FY2024全社売り上げ1000億
 - KPI①：商品AのFY2024売り上げ900億
 - KPI②：商品BのFY2024売り上げ50億
 - KPI③：商品CのFY2024売り上げ50億
 - KSF：商品Aの技術開発がFY2023中に完了すること

シンプルな構成で2階層目を組んでみます。

- KGI：FY2024全社売り上げ1000億
 - KPI①：商品AのFY2024売り上げ900億
 - ・ KPI①-A既存ローラーで売り上げFY2024 400億円を達成
 - ・ KPI①-Bセミナー経由で売り上げFY2024 100億円を達成
 - ・・・
 - ・ KSF①：営業マンのセールストークの徹底
 - KPI②：商品BのFY2024売り上げ50億
 - KPI③：商品CのFY2024売り上げ50億
 - KSF：商品Aの技術開発がFY2023中に完了すること

あるあるの失敗例と応用例

失敗例集

- SWOTとKGI/KPI/KSFツリーが連携していない
 - 例えば、SWOTで自社の強みが技術力なのに、技術力を生かさない、営業頑張るみたいなKGI/KPI/KSFツリーになっている
- KGIとKPIは「I（インジケータ）」なので、数値が入るはずなのにKGI：全社売り上げ目標に対してKPIが「気合いで営業する」みたいなKPIに定性目標が入る
 - ちなみに定性目標は努力目標みたいなものなので、ビジネスではありえないです。
- KGIとKPIが逆

是非活用してほしいのがPDCAの運営です

- PDCAはPlan Do Check Actionの頭文字をとったものです。計画して、実行して、確認して、修正案を実行するようなイメージです。よくあるケースでは数値分析をおざなりにして、定性面だけで「なんとなく」PDCAを回すケースが多いです。それによって、振り返ったときに何が良かったのか・いけなかったのか不明確になり、今後の戦略策定に生きてきません。数値が明確になると、次回はセミナー予算を100万増やして、売り上げで5億円を見込もうのような計算ができるようになります。

セミナーのご案内

セミナーのご案内

- 今日の内容を2時間枠に広げて、より具体例とテンプレートを解説します。ぶっちゃけですが、テンプレートがあればかなりの応用が利きます。今日のセミナーにアンケートに答えていただき、希望されると抽選で5名さまに有料チケット（書籍付き）をプレゼントします。

全員に
書籍を
贈呈！



このセミナーに参加すると、採用される企画のメカニズムとSWOT KGI/KPI/KSF等を使った事業企画書の書き方が理解できます。

10/18
ONLINE
開催