第68回P2Mクラブ-2025/04/22話題提供

私の考えるプランニング(企画)とは

2025.APR.22

株式会社JHT　代表取締役社長　田中 尋真

目次

0. はじめに

1. 当時のHondaの状況

2. マーケティングとは？

3. 顧客の価値

4. 顧客の価値分析

5. 企画とは何か？

6. コンセプトの構築

7. 企画の検証ポイント

8. おわりに

0. はじめに

JHT

私は、1990年代前半にHondaの4輪の商品企画部門の立ち上げに関わり、組織自体に経験やノウハウがない中での試行錯誤の結果、プランニング(企画)についての自分なりの考え方にたどり着いた経緯があります。

今回は、その自分なりのプランニング(企画)についての考え方が、現在勉強途中のP2M標準体系にどこまで当てはまるのか確かめてみたいと考え、ご紹介させていただきます。

しかしながら、P2M標準体系については、まだまだ私の理解不足や勘違いがあるかもしれません。
後ほどのディスカッションの中で、忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

0. はじめに

JHT

プロフィール ： 田中　尋真（ Tanaka Hiromasa ）

1957年　6月2日 生まれ（67歳）

1982年　大阪大大学院 工学研究科 産業機械工学専攻 修士課程修了
　研究テーマは、コンピュータを利用した最適化設計
（株）本田技術研究所に入社、シャシー設計

1991～2005年　4輪商品企画室の立ち上げ、
STEP WGN/CRV/東南アジア専用車/S2000等の企画
（市場調査・分析、コンセプトメイキング、開発要件設定、
　レイアウト成立性検討）
ラインアップ戦略、情報収集・分析・共有を担当

1996～2017年　モータースポーツ開発室の立ち上げ
JTCC、F1、SGT、WTCC の開発
（情報収集・管理、システム管理、レギュレーション解釈・交渉、
　ロジェクト推進）
第3期F1撤退後に、F1論文集の編集長を担当

2010～2011年　特命研究室で、組織の歴史研究・風土改革、人材育成を
調査・提案

2017年　定年退職、（株）JHT 設立、企業・組織・団体の課題解決、
人材育成等に携わる

1. 当時のHondaの状況

JHT

Hondaは1970年代に、CVCCエンジンによる排ガス規制への適合と低燃費を足掛かりに、ようやく一人前の自動車メーカーとして受け入れられるようになりました。

その後1980年代から、斬新でスポーティなデザインと数々の新技術投入、新モデルの追加などで話題を呼び、一時はかなり人気を博しましたが、1990年初頭には世間のRVブームに完全に取り残され、かなり苦戦を強いられていました。

それは、自分たちが欲しい、性能の高いスポーティーな車造りを追求するあまり、世の中や顧客のニーズと乖離が起こっていたことを意味します。それでは次に何を造ればよいのかを考える中で、マーケティングの意味をもう一度考えることになりました。

2. マーケティングとは？

JHT

a）マーケッティングとは?

マーケティングとは、企業などの組織が、顧客が真に求める価値を創り、その情報を届け、顧客がその価値を効果的に得られるようにすること

企業の場合には、顧客に価値を提供して対価をいただくこと
- 企業活動の中核で、活動全体の整合性や統一性の軸を成す
- 単なる市場調査、広告やPOPやカタログを作ることなどは、そのごく一部でしかない

◆これは、P2M における価値創造マネジメントの「仕組みづくり」に当てはまる

2. マーケティングとは？

b) マーケティング志向の歴史的変遷

①生産志向の時代
需要＞供給、生産・供給力が重要　「作れば売れる」

②製品志向の時代
高品質・高性能な商品開発力が重要　「よい商品が売れる」

③販売志向の時代
販売・プロモーション力が重要　「売り込めば売れる」

供給観点のアプローチ

④顧客志向の時代
顧客ニーズ・価値の把握が重要　「顧客が欲しいものが売れる」

⑤社会志向の時代
社会貢献・社会責任が重要　「社会によいものが売れる」

需要観点のアプローチ

3. 顧客の価値

JHT

Hondaの失敗は、マーケティング志向の歴史的変遷で考えてみると、供給観点のアプローチの②製品志向の時代の考え方にとどまっていたことになる

需要観点のアプローチの④顧客志向の時代に、考え方を切り替えるためには、顧客が求める価値をいかにして把握するかが大きな課題

◆これは、P2Mのプログラムマネジメント共通観の中の、プログラムミッションの明確化と、プログラム価値（評価基準）の定義

◆戦略型プログラムに分類される大型新商品開発であるから、バリューマネジメントが適用され、効用価値の中でも実体以外の価値が重きを占める

3. 顧客の価値

a）顕在ニーズと潜在ニーズ

顧客志向 ≠「顧客が言うことは何でも引き受ける」

顕在ニーズ志向

- 顧客が**直接求めている製品や機能**の追求、明らかな**不具合**の解決
- リサーチにより比較的容易に発見できる
- **受動的・帰納的**アプローチ

潜在ニーズ志向

- 顧客自身が気づいていない**本来的欲求**の追求、**既存製品では解決できない**ニーズの探索
- 本質的価値の掘り下げ、高次なイノベーション開発
- **能動的・演繹的（仮説形成的？）**アプローチ

3. 顧客の価値

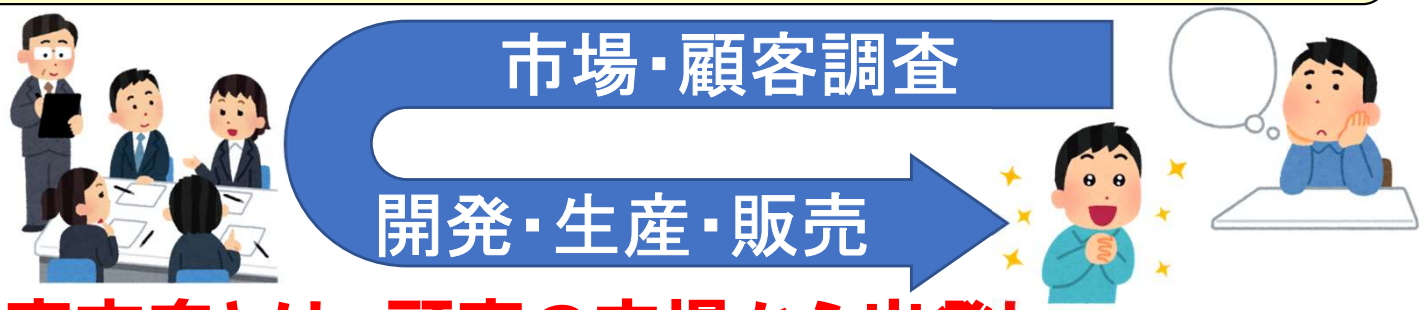
b）プロダクトアウトとマーケットイン

プロダクトアウト

技術や製造設備といった**供給側からの発想**で、
商品開発・生産・販売といった活動を行うこと

マーケットイン

造り手が、**顧客の潜在ニーズの本質を実現**するアプローチ



**真の顧客志向とは、顧客の立場から出発し、
『顧客にとっての価値』を創り上げ届けること**

※商品を作ることは、そのための手段
※単なる顧客の**顕在ニーズ志向**では、**マーケットアウト**

3. 顧客の価値

JHT

c） BtoBとBtoC の比較

項目	B to B	B to C
対象の顧客	企業や団体など	個人やその周りの数人
購入意志決定者	ユーザーとは別の組織決裁権者	ユーザー個人
考慮される点	組織への経済効果（費用対効果）	個人の満足
判断基準	合理的	感覚的
検討期間	中長期の傾向	短期の傾向
商品単価	高価	安価
購入の仕方	頻度は低い、取引は長く続く	比較的高頻度、移り気
商品の特性	耐久財、 生産財、 買回品・専門品	耐久財・非耐久財・サービス、 消費財、 最寄品・買回品・専門品
マーケティングのポイント	・決裁者に価値を納得させる （最終ユーザー価値をも含め） ・BtoBでも、顧客との価値共創提案の時代へ	・最終ユーザーに価値を納得させる ・大量生産を前提とすると価値に普遍性が必要

3. 顧客の価値

JHT

大量生産の個人向け耐久消費財である、自動車の場合、顧客の健在ニーズだけでなく、普遍的で本質的な潜在ニーズを実現する必要あり
（BtoC 商品の典型）

◆**P2Mの戦略型プログラムにおいては、主として潜在ニーズを満たすことで価値を創出するので、特に潜在ニーズのうちの実体以外の価値を正確に把握する必要がある**

4. 顧客の価値分析手法

JHT

顧客の価値分析の実際の進め方は、事業や商品の種類により、かなり異なる
BtoCの大量生産個人向け消費財のマーケティングで有効なプロセスや手法を紹介

・STP戦略
　市場の中の誰に、どんな価値を提供するかを、決めて行くプロセス

・市場調査の方法と限界
　価値分析の基になる情報の集め方と注意点

・ラダーリング法
　具体的シーンでの要求や事象から察知できる価値と、その背後にある価値構造の関係を明らかにする手法

4. 顧客の価値分析手法

JHT

◆STP戦略

マーケティング戦略を3つのプロセスに分けて分析し、市場の中の誰にどんな価値を提供するかを決める

①Segmentation（セグメント化）：市場を細分化

②Targeting（ターゲット選定）：その中からフォーカスすべきターゲットセグメントを決定

③Positioning（ポジション取り）：ターゲットセグメントに対して、ベネフィット（価値）を宣言する

◆P2Mのプログラム統合における、ミッションプロファイリングで、ミッション表現の中の価値の記述に相当すると考えられます

4. 顧客の価値分析手法

JHT

a) ターゲッティング（誰を顧客と考えるか）

◆なぜ、セグメント化とターゲット選定が重要なのか？

・商品コンセプトを理解し、共感するのは人の心であり、感性 感動 共感は人によって様々である。

・どの様な人に感動し、共感して欲しいのか、つまり この商品コンセプトに納得してもらいたいターゲット顧客がはっきりしていないと、アピールポイントがずれてしまい伝わらない

4. 顧客の価値分析手法

JHT

◆セグメント化

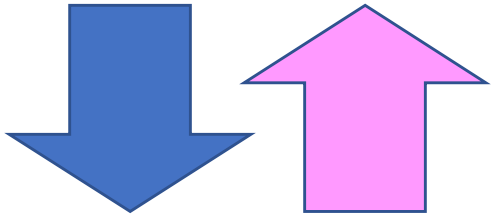
・もともと、分割、分断の意味（市場細分化の手法）

＜背景＞顧客ニーズの多様化・複雑化

→すべての顧客にすべてを提供するのは不可能・非効率

→市場を、相対的に同質なニーズをもった幾つかの顧客集団に分割する

一度で、的確なセグメント化はなかなか難しい



市場の特徴が浮き彫りになるように細分化を見直す

◆ターゲティング

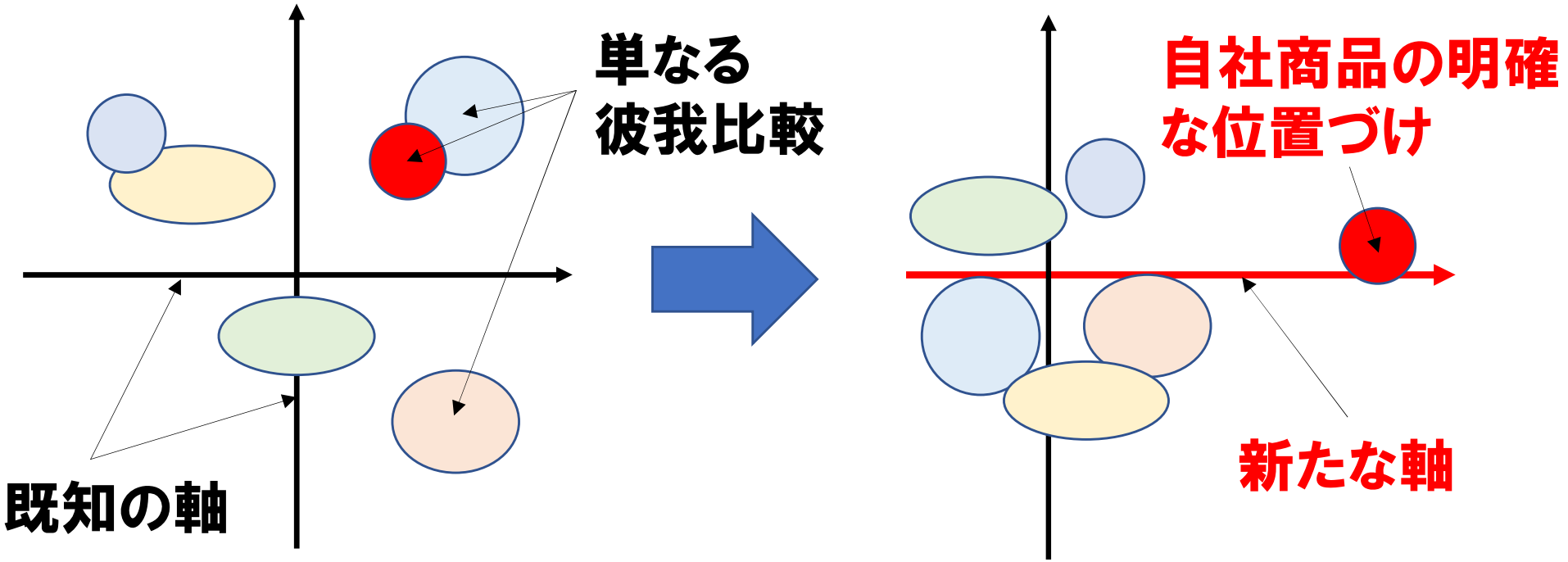
・的確な顧客セグメント化に基づき、市場の実状（今どうなっているか）と、動向（今後どうなって行くか）を考えた上で、対象（的）とすべき市場を決める

4. 顧客の価値分析手法

b) ポジショニング

◆顧客ニーズに対し、どのような価値が提案できるか宣言すること

- ターゲット顧客の頭の中に、**独自の位置づけ（ユニークな差別化イメージ）**を構築する（競合商品との単なる彼我比較ではないので注意。）
- ある軸で整理した時に、明確な**独自の位置づけが現れる様に軸を選ぶ**
- ポジショニングの軸は、あくまで顧客のKBF（購買決定要因）から選ぶが、**ユニークなKBFは顧客の潜在ニーズの中に**こそ隠されている



4. 顧客の価値分析手法

JHT

◆市場調査の方法の分類

①定量調査

◆多くの対象の数値データを統計的に分析

・アンケート（予め設定した質問に対する回答を用いる）
実施手段には、インターネット、電話、郵送、街頭質問、会場集合、個別訪問、先行モニターなどがある

・データ分析（入手または測定したデータを用いる）
データ入手源としては、統計などの公開データ、ソーシャルメディア、委託収集データ、自前顧客データ、テスト販売・実験データなどがある

②定性調査

◆少数の対象の行動・感情など非数値的情報を分析

・インタビュー（対話や臨機応変な質問により情報を引き出す）
グループインタビュー（特定テーマについて、複数から一度に聞き出す）
デプスインタビュー（1対1で 徹底的に深堀りし、深層心理を探る）

・行動観察（行動や生活環境を観察し、情報を得て分析する）
・覆面調査（正体を隠して、顧客として競争相手の実態を調査）

4. 顧客の価値分析手法

JHT

◆市場調査の限界

①定量調査の問題点

アンケート等の定量調査は価値の検証に向くが、何を聞き何を確認するかという課題（意味）が、前提として分かっている必要その基となる、ある程度正確な仮説を立てる方法論が不可欠（全体としては仮説検証型アプローチ）

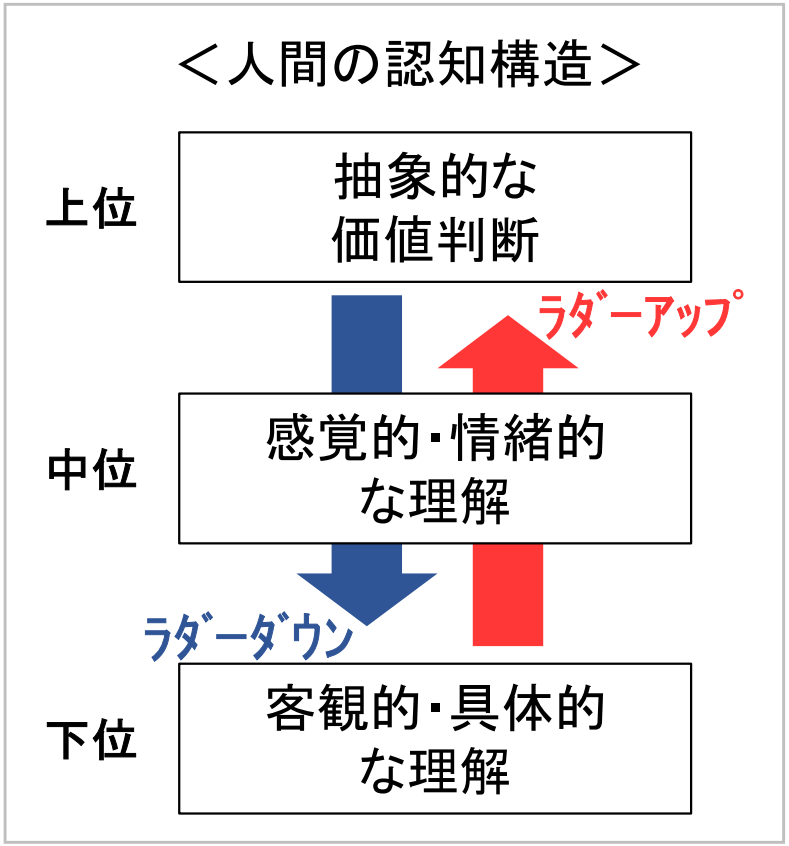
②定性調査の問題点

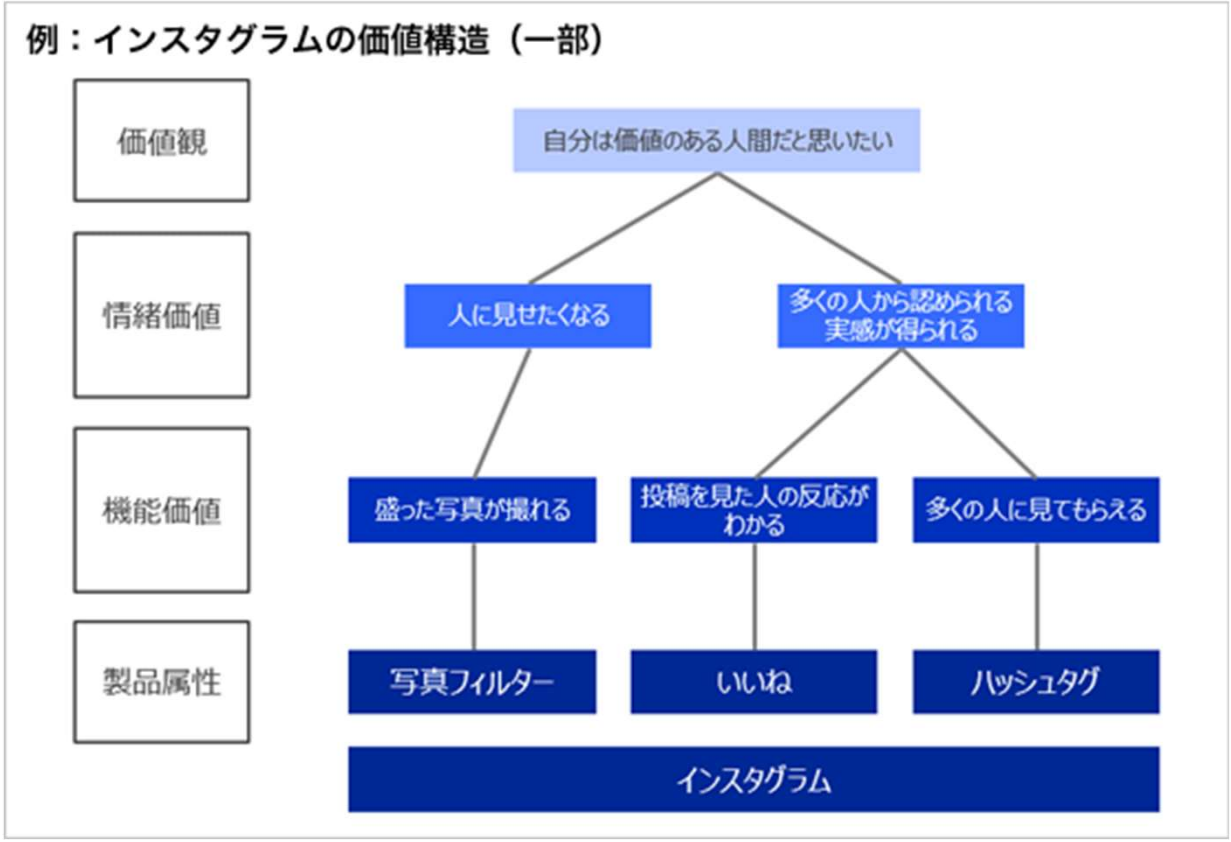
定性調査を基本とするデザイン思考アプローチでは、顧客との共感を起点に、潜在ニーズを定義し、それを実現するアイデアを発散的に創出して、プロトタイプでの顧客による検証を繰り返すが、単なるトライアンドエラーに偏らないように、アイデアの意味的統合（仮説構築）が重要

4. 顧客の価値分析手法

◆ラダーリング法

- 環境心理学の分野（評価グリッド法）で用いられる質問法
- 「なぜあなたにとってこの商品は価値があるのか」といった質問を繰り返すことにより、**特定の商品やサービスが持つ価値と、消費者の価値観の結びつきを明らかに**していく
- ブランドの価値構造の明確化、広告メッセージから感じる価値の構造化などに有効

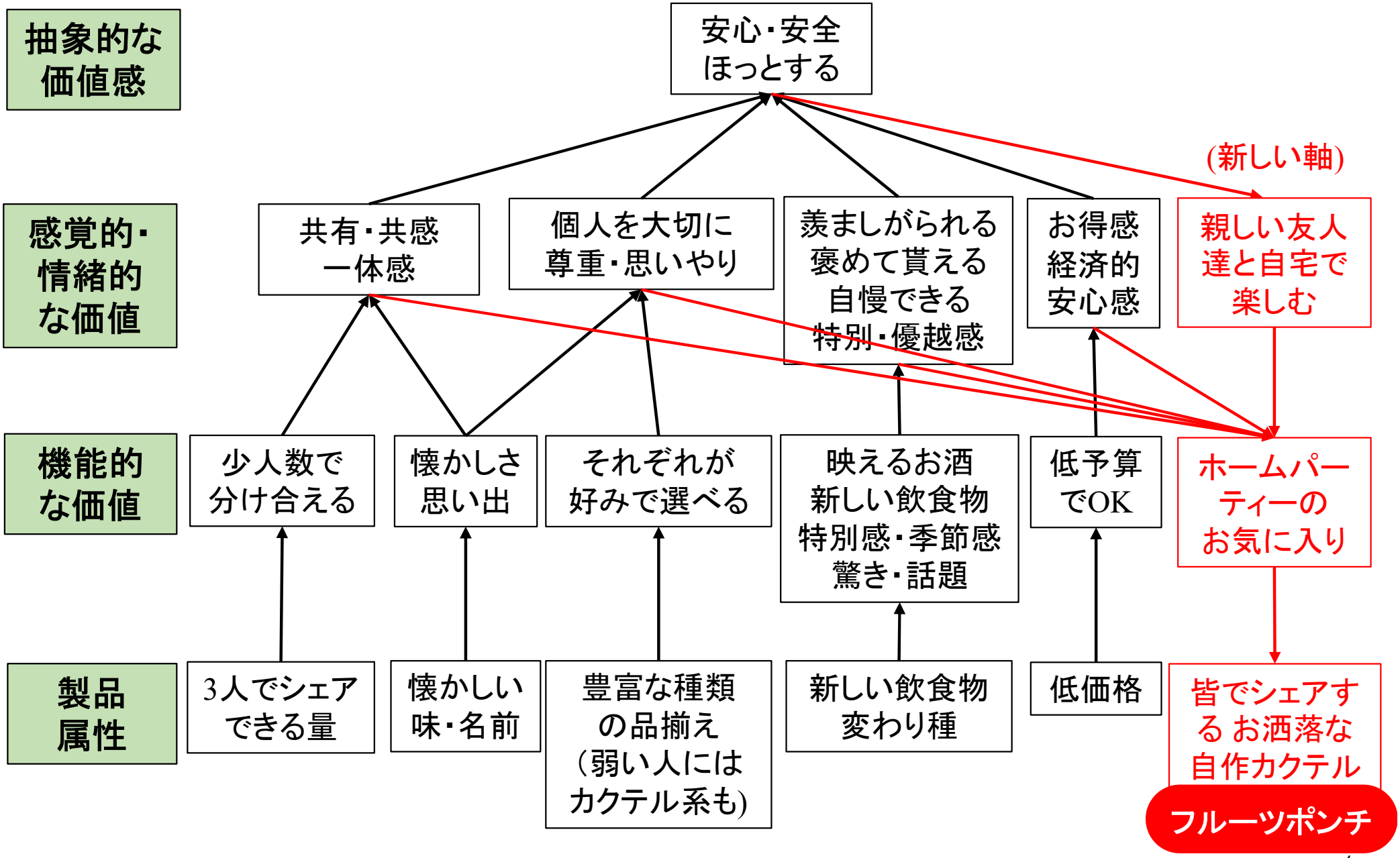




出典：Rakutenn Insight https://insight.rakuten.co.jp/knowledge/researchcolumn/vol12.html

4. 顧客の価値分析手法

◆ラダーリングの事例（初心者向けアルコール飲料）



5. 企画とは何か？

JHT

◆なぜ企画が難しいのか？

(1) 事例が圧倒的に少ない

- サイクルが長く、その都度条件も変わるので、PDCAに向かない
- 開発やその中止の事実自体が機密
  企画の失敗は、マネージメントの失敗として秘匿されがち

(2) 直接参考にできない場合が多い

- 対象分野によって、具体的なアプローチは大きく異なる
  例) ポテトチップスの企画と、乗用車の企画では、具体的なやり方が大きく異なるり、そのまま応用しようとしても、うまくは行かない
- 企画は、前例の無いことを行うものなので、具体的な条件はその都度異なる

5. 企画とは何か？

JHT

◆なぜ企画が難しいのか？

(1) 事例が圧倒的に少ない

・サイクルが長く、その都度条件も変わるので、PDCAに向かない

・開発やその中止の事実自体が機密

企画の事例研究では、個々の事象の
概念を言語化し、上位概念に置き換えたり、
下位概念に展開したりしながら、
その意味を考えることが必要

うまくは行かない

・企画は、前例の無いことを行うものなので、具体的な条件はその都度異なる

◆P2M標準体系においては、普遍性のある企画の原則と、方法論のガイドラインが定義されているはずだが、まだ確認しきれていません

5. 企画とは何か？

JHT

a) 企画は目的（何のために行うのか）

よりよき状況を実現するため、その方法を新たに考え、それが実現できることを納得させる

①イノベーションを起こし、新しい経験の世界へ人々を誘う
- 単なる面白い思い付きだけでは、企画ではない
- 世の中を、より良きものに変える企みがあること

②他には無い、あるいは今までの常識を超える、独自性で可能に
- 今までにあるものを、その延長上で改善することは、企画に値しない
- 行うべき内容が概ね決まっていて、その方法・手順を考えるのは単なる計画

③自分一人ではなく、他の誰かをその気にさせる
- 顧客に、買って使う気持ちになってもらう
- 個人では覆せない常識を、複数の仲間の協力でひっくり返す
- 予算や人員の決済を取り付ける

◆P2M事業モデルでは「構想＋検証フェーズ」に当たり、プログラムの3Sモデルの最初に位置する、「スキームモデルプロジェクト」に相当するが、個人的経験では、③の説得作業の比率が結構大きいと感じる

5. 企画とは何か？

JHT

b) 企画の必要要件

◆企画が備えるべき3つの要件

①目的が明確なこと

- 「何のためにこれを行うのか」を共有できること
- 企画は、目的実現（達成）のための手段の一つ
- 目的が違えば、同じ内容でも企画の適否は変わる

②斬新性・独自性があること

- 「これまでとどこが違うのか」が、はっきりしていること
- 全く新規のものばかりでなく、既存のものの新たな組合せでもよい

③実現の可能性があること

- 「是非それをやろう」という、決断ができること
- 完全な成立証明は無理でも、その筋道が明確なこと
- 今後出てくる課題を、克服する気にさせること

6. コンセプトの構築

JHT

a) 商品コンセプトとは

◆その内容は

顧客のニーズ実現のための、**商品の新概念**だけでなく、
それを**実現する筋の通った考え方**が一体となったもの

・単なる**商品イメージ**だけでなく、**具体的課題解決のための**
一連の**アイデア**が　**構造化し組み合わさった**もの

◆その役割は

・**商品の特徴を際立たせ、顧客の理解**を助けることで、
差別化に寄与する

・集団で大規模な商品開発を行う場合、**進むべき方向**
を示し、**正しい手段を選ぶ判定基準**となる

・商品の開発や製造に**決済（予算・人員）を得る**、あるいは**外部の人の協力を得る**ため、**効率的に目的や必要性を説明**できる

◆企画の目的③説得作業において、中心的な役割を果たす

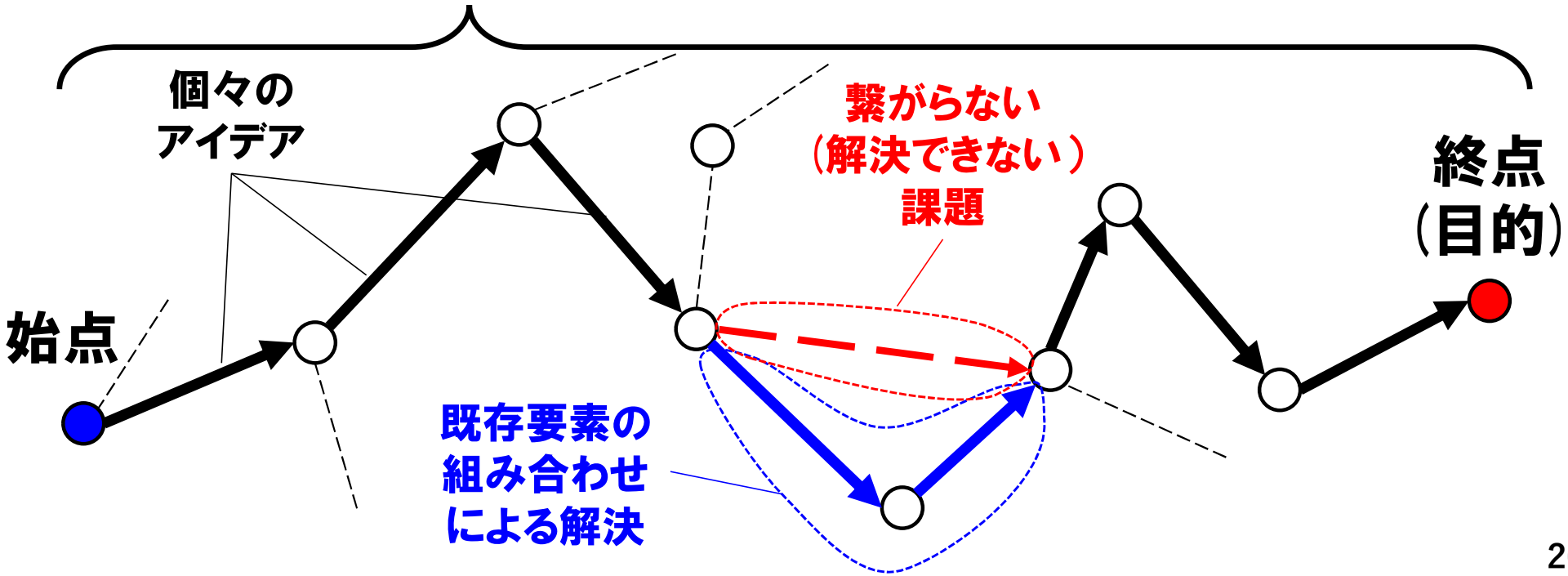
6. コンセプトの構築

b) コンセプトとアイデアの関係

◆アイデアとは

- 何らかの**課題を解決するため**の、断片的な思いつき、着想、切り口
- **全くの無から新しいものは生まれない**
- 新しい価値を生む**既存の要素の新たな組み合わせ**

コンセプト＝一連のアイデアが組み合わさった筋の通った考え方



6. コンセプトの構築

JHT

c) アイデア発想の原理と手法

①新しい組み合わせ＝関係性を見つけ出すには

ア) 可能な限り多くの視点から考える

・参考情報の収集も、量より幅広さを重視する

イ) 類似性，関連性への着目

・別の場所、分野、時代などに共通する類似性
・これまで着目していなかった影響や相乗効果などの関連性

ウ) 制約条件を操作する

・現状の制約条件を仮に無視したり、極端に振ることで、これまで想定していない結果を得る
・得たい結果を実現する様、逆に制約条件を変える方法を見出す

6. コンセプトの構築

JHT

d) アイデア発想の原理と手法

②集団でのアイデア創造のメリット

ア) 大勢の知恵を借りて、一人の思いつきを超えられる
イ) 一人でできる規模を超え、試してみることができる
ウ) 協力を得るため、概念を言語化し整理することになる

③集団でのアイデア創造に必要な条件

ア) 互いが知らないことを知っている多様なメンバー
イ) 何のためにやるのか、目的を共有
ウ) 対等な関係で意見や情報を共有、体験や感覚も共有
エ) 相乗効果や関連性を大切にする
オ) ポジティブ、リラックス

◆Hondaでは、集団でのアイデア発想手法「ワイガヤ」を使用

6. コンセプトの構築

JHT

②Hondaの集団でのアイデア発想手法「ワイガヤ」
（ブレーンストーミングとの比較）

	ブレーンストーミング	ワイガヤ
目的	強制アイデア創出法	集団的創造手法
やり方のポイント	・他人を否定・批判しない ・既成概念排除、前提を与えない	・本音で議論する 思いきり否定・批判できる信頼関係が前提 ・準備と場が重要
プロセス	・アイデアの質より量 ・後で整理が必要 （トライ＆エラーで 結果的に選別） 足し算的、物理反応	・よく考えて（何が分からないか） ・やって（分からない事を知る為） ・みて（何が起こったか確認） ・気づく 共同熟成、化学反応
結果	創造の質が上がらない ・どこかで見たアイデア ・良さが分からない ・モチベーション上がらず ・事業化に繋がらない	・質の高い創造ができる 誰も見たこと無い、ワクワクする世界 ・凡人が一緒になれば、天才を越えられる モチベーションや社員能力が高まる

6. コンセプトの構築

JHT

②Hondaの「ワイガヤ」のやり方のポイント
（本音で議論できるようにする、準備と場の設定）

①心（最上位目的）は一つ
何を成し遂げたいのか？なぜそれを創り出したいのか？
前提としてお互い（特技、価値観、人となり）を知る必要もある
これらを深めるためにも、ワイガヤのプロセスは有効

②多彩なメンバー
多角的な視点、よい意味での自己否定につながる
対比や組み合わせの刺激が気づきを生む

③対等な関係
バカが集まって言いたい放題（自分の五感を遠慮なくさらけ出す）
共通目的のため駄目なところは、皆で批判し皆で助ける
前提としてお互いを（長所も短所も）認め合う必要がある

④実践の場の共有
ありのままの体験を通し、言葉や理屈を超えた情報交換
お互いが同時に感じ、直接共有する

⑤ユーモア、笑い、好奇心

7. 企画の検証ポイント

JHT

確認項目	検証の観点
①世の中に、どう役立ちたいかという目的の明確化	・なぜつくるのか？ ・企業理念と合っているのか？
②タイミングも含めた商品の存在理由の確認	・なぜ今必要なのか？
③的確な顧客セグメンテーション 市場の実状、法規・社会動向等の把握に基づく	・市場はどうなっているのか？ ・今後どうなって行くか？
④十分な顧客ターゲットの絞り込み デモグラフィック属性、価値観等の特徴による	・顧客はどんな人か？
⑤ターゲット顧客のニーズ把握 価値観深堀りと価値基準の理解	・何が喜ばれるのか？
⑥シーンの想定 いつどこで使われるのかを想定	・いつ、どこで、どんな風に使われるのか？
⑦ポジショニングの明確化 他には無い顧客への提供価値を宣言	・顧客に何ができるのか？ ・新規性や独自性はどこか？
⑧実現方針の明確化 今まで不可能だったことを可能にする筋道を見つける	・成立の筋道とポイントは何か？
⑨顧客の反応確認 リードタイムが短く投資が小さい商品などは、地域を限定したテスト・マーケティングも有効	・本当に顧客に喜ばれているか？

8. おわりに

JHT

今回、経験を通してたどりついた、プランニング(企画)についての自分なりの考え方が、P2M標準体系にどこまで当てはまるのか考える中で感じたのは、以下の点です。

1）専門領域や経験によって、同じ用語でも意味(定義)の解釈がかなり異なるが、考え方の枠組みは重なる部分が多い。

2）特に戦略型プログラムの場合、新たな価値創造や、制約条件の個別性などにより、新たな考え方や、やり方を手探りしながら進まざるを得ない部分があり、計画時の精度はそれほど高くはできない中で、目的を見失わない大きな方向性の共有と柔軟な対応を可能にする、企画の検証基準がどうあるべきか、さらに考えて行きたい。

JHT

JAPAN HUMANE TECHNOLOGIES