

本立道生[※]

対談 中国経営トップのリーダーシップストーリー

第20回

人・本・旅がインサイトを生む

上海江崎格力高食品
総経理

加藤 巧 氏

インヴィニオアジアホールディングス代表取締役CEO
インヴィニオCHINA董事長

大城 昭仁

※「君子務本、本立而道生」（「論語」学而篇より。君子は本を務む。本立ちて道生ず）。立派な人は根本的な事柄を大切に。それがしつかりしてこそ、初めて各々の進むべき道が見えてくるものであるという意味。

肌感覚を育て、本質を見抜く

大城 加藤さんが仕事上大切にされている「哲学」を教えてください。

加藤 いつも好奇心を持って、自分の懐を広げ続ける、ということです。様々な人と会って話す。自分の専門性から離れた幅広い本を読む。色々な場所に出かけ、その土地や人々の生活を肌で感じる。そういったことで、自分以外の人生を疑似体験し、視野を広げることができる。出口治明さんの言葉を借りれば、「人・本・旅」が自分の懐を広げ、結果的に仕事にも良い結果をもたらします。

大城 なるほど。人・本・旅ですか。

加藤 マーケティングにおいては、見えている景色や相手の言葉をそ

のまま受け入れるのではなく、その周辺の情報や行動を観察・分析し、本人も気づいていないような本質、インサイトを見抜くことが求められます。そこに多様な視点や肌感覚が役立ちます。

大城 私も「お客様に対して真摯に向かい合うには、お客様の言うことを聞くのではなく、お客様も気づいていない課題の本質を掴むことがプロとして大切だ」と部下によく話しています。

加藤 本当の課題は表面上、見えていることとは違います。相手とただ腹を割って話せば良いというわけでもなく、コミュニケーションを重ねる中で、真の課題を探っていく。それによって最終的な成功・失敗が決まりますが、それを行うには懐の大きさと経験値が必要です。例えば、私はよく家庭訪問をして、冷蔵庫の中身をを見せてもらい、生活全般、何を重視しているかを探り、そこから浮かびあがる共通したインサイトに注目します。データも活用し



加藤 巧 (かとう・たくみ) 氏

上海江崎格力高食品
総経理

1992年P&Gに入社、同社にてブランドマーケティング、市場消費者調査を担当し、2011年より江崎グリコCR部(コンシューマリーサー)部長に。2017年より現職。

1995年8月設立。主力製品であるPocky、Pejoy、Pretzなどのブランドは中国市場でも支持を集めている。「おいしさ健康」の企業理念を込めた製品と活動を通して、中国の消費者のいきいきとした生活づくりに貢献したいとの考えのもとで、「おいしさの感動」「健康の喜び」「生命の輝き」の提供に取り組んでいる。

ますが、データが全てではありません。特にアンケート調査はターゲット毎に癖があります。例えば、年配になるにつれアンケートでYESと答える割合が上がったり。大城 そういったバイアスはありますよね。データはどのように活用されるのでしょうか。

加藤 データと自分の肌感覚と符

合させて、仮説を立てて検証していく。科学的に見てそのデータが正しいかどうか。全てを細かく検証していくわけにはいかないので、大きな絵で「恐らくこれは正しいだろう」という時の裏付けに活用します。懐の大きさと経験値がその正確性を上げていくのです。提案に添えられたデータを見る場合、なぜそのデータがそうになっているかを担当者に問います。そこがクリアでない商品はあまりヒットしません。会社で座ってパソコンを打つだけが仕事ではなく、むしろ仕事から離れた人間の幅やインプットから新たな視点やアイデアが上がってくる。そのためには、無駄な残業もせず、有給は全部使い切って人間の幅を広げて欲しい。大城 確かに、仕事ばかりしていると仕事ができない人になりますよね(笑)。ただ難しいのは、お忙しい中でどうやってそのような時間を捻出されていますか。

加藤 まず、食事をなるべく色々な人と食べるようにしています。様々な都市に足を運び、わからないことがあればすぐに尋ねます。TikTokを何時間も見ている人に、どこが面白い？と捕まえて聞いてみたり。最近は通勤時間が短くなって本を読む時間が減りましたが、今までは年間100冊くらい読んでいました。

問いを立てる力=仮説力

大城 前職も含め、これまでの仕事で印象深いものはありますか？

加藤 ヘアケア商品を担当していた前職で、色々な家庭のお風呂を見せてもらいました。すると、シャ

ンプー、リンスは1本ずつなのに、トリートメントは何本も置いてある。20年前のことです。消費者に聞いても、それがなぜなのかはつきりしません。しかし、掘り下げていく中で、髪の仕上がりに一番影響するのはトリートメントと考えられているのではとひらめきます。これまでのマーケティングはシャンプーがメイン。しかし、実際の消費者の行動から、トリートメントをまず幾つか試し、匂いを揃えるために同じラインのシャンプーを買うのではという仮説を立てた。その仮説に合わせて購入パネルデータを取ると、20～30%の人がトリートメントを買ってからブランド全体のコンバージョンを変えていることがわかったんです。そこでトリートメント中心にビジネスモデルを完全にひっくり返し、結果的に業界内の売上順位を大きく躍進させることができました。

大城 肌感覚から仮説を立て、データで裏付けた戦略で結果を出す。素晴らしいご経験ですね！現場に行く大切さ。しかし、そこから何を感じるかは、その人の経験とセンス。そのセンスを磨くためには、日頃から好奇心を持って様々な視点を取り込んでいくことが必要ということですね。最後に中国で頑張っている読者の方にメッセージをお願いします。

加藤 中国は、今でもすごいスピードで進化し続けています。ECによって参入障壁が下がり、大手・個人にかかわらず、誰にもチャンスが転がっていて、大きな投資をしなくても試せることが多い。失



大城 昭仁

インヴィニオアジアホールディングス
代表取締役CEO
インヴィニオCHINA 董事長

野村證券、独立系投資会社を経て、2004年にインヴィニオ入社。100社を超える上場企業において、次世代リーダーの育成、営業組織のパフォーマンス向上、組織のベクトル統合などのプロジェクトを主導。11年よりインヴィニオチャイナ董事兼総経理CEO、16年より現職。社団法人日本証券アナリスト協会検定会員(CIMA)、国際公認投資アナリスト(CIA)。上海市浦东新区外商投資企業協会常務理事。中国の大手研修雑誌の理事も務める。

敗してもリカバリーが効く。中国はとても広く、省によって人も文化も考え方も違う。その幅広さが面白味もありますが、人類共通と思えるインサイトもある。多様性に富む大きなマーケットで、共にチャレンジを続けていきましょう。

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

1997年にマッキンゼーのOBによって設立。経営的視点から、人材育成、企業文化の革新や理念の浸透に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduco=引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市徐匯区天平路320弄25号(上海)
深圳市南山区海德三道166号 航天科技
広場B座4楼A20室04(ATLAS雲図)(深圳)
☎021-6437-0001
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp



上海グリコ総経理のマーケット洞察術は