

変革の遺伝子

絶え間ない進化を志向する組織のために



株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 小林 裕亨

“ニューチャイナ”という言葉が昨年（2015年）末頃から耳にするようになった。世界の工場として2桁を誇った成長率が鈍化し、中国と言えば撤退モードを印象づける極端な報道論調がある一方、中国の国内消費は依然として10%を超える堅実な成長をつづけており、内需型経済への転換が着々と進んでいる。ニューチャイナとは、これまでの生産国としての中国から消費市場として存在感を示しつつある新しい中国を指す言葉といえるだろう。中国の国家としての成長やリスクを見極めるのは難しいが、国民一人一人の消費意欲や消費性向は、成熟化に向かって着々と進行していくはずだ。

私たちジェネックスパートナーズは、今年1月より、このニューチャイナ需要を取り込みたい日本企業を支援するべく、製品・事業開発を専門とする中国のコンサルティングファーム（S.POINT社）との協業をスタートした。現在、本格稼働に向けた準備をしているところだ。

弊社ではこれまで、医療機器の開発、IoTコンセプトに基づく住宅製品開発、女性靴ブランドの開発など、コンサルティングファームとしては、かなり突っ込んで具体的な製品開発・ローンチまで関与しているものの、基本的には日本の消費者への理解をベースとしてきた。中国市場にあっては、中国の慣習や文化的背景を理解し、これまでの歴史・経緯と今の時代の風を理解している中国系ファームでないと、中国の消費者が今欲している製品を開発するのは難しいと考えた。

S.POINT社は、インダストリアルデザイン業界で要職を務めるZhou Yi氏（現CEO）が19年前に創業した老舗イノベーション支援ファームだ。昨今話題の“デザイン・シンキング”のアプローチを用いて顧客理解から製品上市までを

中国イノベーション支援ファームとの協業のご紹介
ニューチャイナ…消費者視点の製品革新を

支援しており、米国におけるIDEOのような存在になっている。サムソン、フィリップス、ナイキなどのグローバル企業を始め、日本の大手企業をクライアントとして抱え、中国市場への参入や製品革新を支援している。

本稿では、ニューチャイナ出現に際し起きつつある変化について、S.POINT社の見方や事例をもとにご紹介したい。

中国市場の昨今：“ニューチャイナ”の動き

S.POINT社が重視している、ニューチャイナに関する動向には下記のようなものがある。

- ①消費の成熟化（製品やサービスに求められる質はますます高くなる）
- ②サービスの高度化（消費者の成熟化により提供者側の進化が促進される）
- ③セグメントの複雑化（価値観・消費行動の多様化や複雑化が進む）
- ④OEM製造業の中国での自社ブランド化（日本や韓国製造業のいつか来た道）
- ⑤経営転換の促進（市場変化を機会と捉える経営者による経営転換の促進）

①と②は、消費者の収入が増え、より良い製品を購入し使えるようになり、清潔で美しい店舗でサービスを受ける経験が増えれば、どの国あるいはどの市場でも当然進んでくる事象であるので多言を要しないだろう。

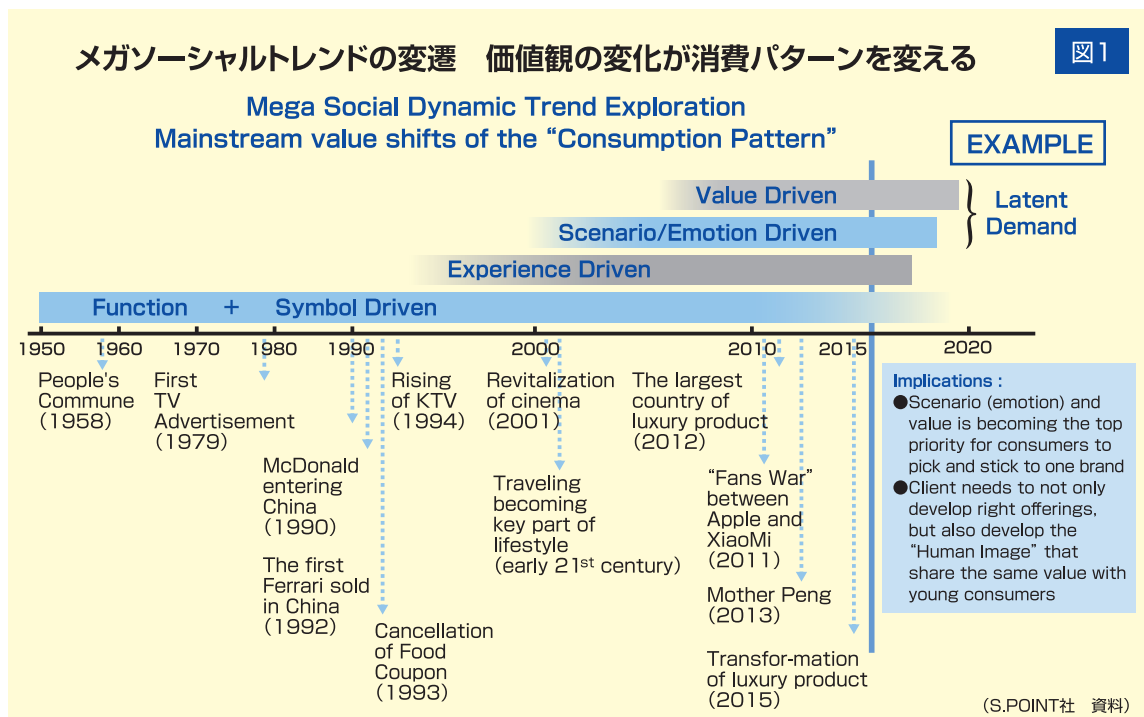
ただし、このように徐々に進む成熟化と同時に、日本や欧米など他の消費先進国に合わせて、中国国内の消費性向が突然ジャンプするようなケースもありうるので注意が必要だ。

日本でも紹介されている事例としては、カルビーの「かっぱえびせん」が数年にわたる中国企業との合弁会社による推進にも関わらず事業化のめどが立たなかった一方で、日本で現在も人気のシリアル「フルグラ」が、輸入業者を通じて中国でネット販売され人気となったケースがある。

カルビーの伊藤社長が、「かっぱえびせんぐらいから現地生産をして、販路も築いていく考えだったが中国の消費の意識はもっと進んでいた」（日経BPムック『新・中国 2016 習近平体制がまるわかり』）とコメントしているように、

先進国の論理に基づく「タイムマシン」式の製品導入が奏功しないレベルにまで、すでに中国の消費性向は進んできているともいえる。

また中国市場を正確に把握するのが難しくなっている要因としてS.POINT社が強調するのが、③の中国における消費者の「セグメントの複雑化」である。その背景として、都市部と地方農村との生活水準の違い、世代層によって経験してきた社会経済の枠組みが大きく異なることから生まれる価値観の違いなど、世代と収入・居住地域により消費性向に大きな違いがあるのは知られている通りだ（図1）。



これに加え、旺盛な消費意欲により極めて短期間で購買行動が変化するのが今のニューチャイナの特徴でもある。S.POINT社も、「同質な価値観や購買行動をもっているセグメントを特定し理解するのが難しくなっている」と指摘している。先進的なセグメントは、これまでの機能・ブランド志向の製品選択から価値・感情志向型の消費に早くも移りつつあり、若者のセグメントは其中でも特に多様性が進み複雑性が増している、という見解である。

上海にあるS.POINT社の大会議室の壁面一面には、現在の中国の消費者の

セグメンテーションを図示したチャートが掲げてあり、そこには100個近い消費者セグメントが定義分類されている。「どのセグメントでも一定の事業規模をとれるのが中国の魅力だが、どこを対象とするかは明確に識別する必要がある。しかも中国の消費動向の変化はとても早く、常にアップデートし続けることが重要である。そして、消費の成熟化に伴い、それぞれの消費者の行動・価値観について、アンケートのような形式的なやり方だけでは理解しきれず、行動を丁寧に観察し心理を深く理解した上での製品開発が求められている」と述べている。

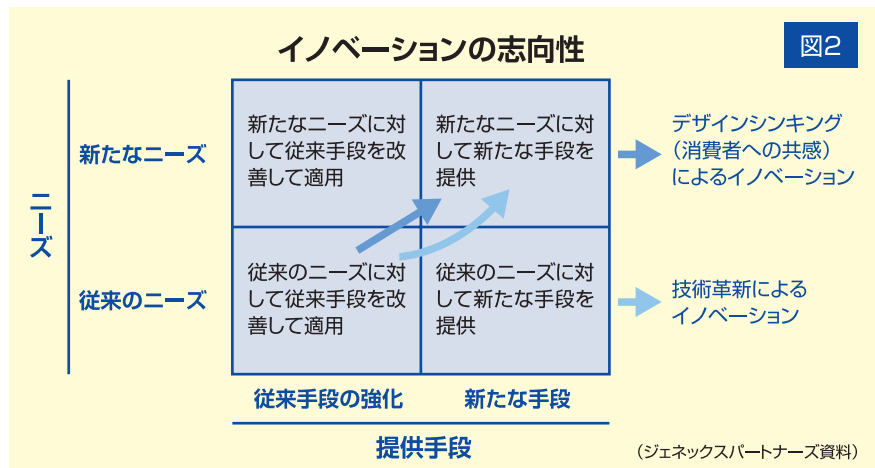
こうした消費の成熟化を受け、従来日本など先進市場向けに生産受託をしてきた中国のOEM企業から、自国である中国向けに先進国並みの自社ブランドを設立したいという問い合わせが最近増えているという。実際、S.POINT社自身が、日本向けに美容機器を製造してきた中国のメーカーとジョイント・ベンチャーを設立し、協働で中国向け自社ブランドを開発するといった事例も出ている。

今後しばらくは続くであろう、市場の潮目ともいえるこの期間には、先進国向けのブランドの焼き直しではなく、これまでになかった製品で中国市場の新たなニーズを先取りしようという動きが増えてくると、S.POINT社では予測している。古くから中国に入り込んでいる欧州企業を始め、「無印良品」を展開する良品計画などいくつかの日本企業も、中国市場のインサイダーとして適応し独自の成長シナリオを実現しつつある。

「ニューチャイナ需要を取り込んだ事業成長には、中国の消費者の“今”を丁寧に理解し直すことから始めなくてはならない」というのがS.POINT社の主張であり、そのためのサポート力を有することが彼らの強みになっている。

消費者理解の重要性

自社技術の革新に着眼し、従来とは異なる技術・手段を開発することで新たな提供価値を見いだそうというのが技術志向のイノベーションだとすると、これまでになかったニーズに対して解を提供することを出発点とし、従来手段にこだわらず新たな価値提供手段を開発するのが、顧客共感によるイノベーション＝デザイン・シンキングとされている（図2）。S.POINT社はこのような消費者への共感によるイノベーションを得意としている。



消費者への共感によるイノベーションを起こすためには、消費者が何を求めているのか、きめ細かく把握し理解することが出発点になると、S.POINT社は強調している。

S.POINT社が手掛けた、男性用スキンケア化粧品に関する製品開発・導入事例を紹介したい。

《男性用スキンケア化粧品の開発事例》

コスメティクス大手のロレアルが、男性用にスキンケア化粧品を 론치した。商品の売り文句は「wake up skin」。肌の輝きを際立たせるといふ美容効果に重点を置いた商品であった。新製品は成功をおさめ、ロレアルはこのカテゴリーのロールモデルとなった。

男性用スキンケア化粧品の市場に可能性を感じた漢方化粧品の中国メーカーが、後追いでロレアルの商品と同じコンセプトの商品を投入したが、失敗していた。失敗の理由は、このコンセプトを気にいった消費者（セグメント）にとって、漢方と「wake up skin」というコンセプトは相容れないものだったのである。

S.POINT社が調査分析した結果、「wake up skin」というコンセプトが訴求する“肌の輝き”よりも、肌の脂質を抑えてテカりをなくし肌の自然なコンディションを整える美容化粧品にニーズを感じるセグメントが発見された。このニーズは、より多くの消費者に支持されうること、(消費者の) 認知において漢方薬との親和性も高いことが確認できた。この結果に基づき、前述の中国メーカーは、漢方薬の自然な効果をうたった新製品を投入し成功をおさめることができた。



このケースは、他社で上手くいった製品コンセプトをそのまま後追いをして失敗した事例であり、消費者ニーズを丹念に理解し、自社の認知や強みとも整合させた上で製品コンセプトを開発することの重要性を示している。先の「フルグラ」のように、先進市場で今ホットな製品がそのまま受け入れられるケースもあるが、既存製品をそのまま投入してもうまくいかず、コンセプトから見直した上で製品化することにより成功するケースもある。「慎重に市場を理解することにかかる時間と投資は、きちんとしたアプローチを踏めば回収することができるはず。それが中国市場の魅力であり怖さでもある」とCEOのYi氏は語る。広大な中国市場に製品を浸透させるには大変な投資と時間がかかる。初動で間違えることによるコストは大きい。

果敢な経営転換を行う中国企業

もうひとつの事例は、Yuneec (ユニーク) 社という、現在世界第2位のドローン製造企業である。

《BtoB企業のBtoC企業への転換》

Yuneec社は、もともと業務用ラジコン飛行機や、電動パラグライダーの駆動ユニットのOEMなどのBtoB事業を営んでいた。これらの需要が冷え込んできたことから、自社技術を活用してBtoC領域に事業機会を求めるために、S.POINT社に支援依頼をしてきた。これを受けて、BtoCでの市場機会探索、ブランディング、製品コンセプトデザインをS.POINT社が手掛けた結果として、Yuneec社はグローバル第2位のドローンメーカーへと変身するに至った。今では、子供から大人まで消費者向けにドローンやスポーツ器具を販売する事業が、成長の柱となっている。

すでに生産技術が相当のレベルに達している中国の製造業は、新たなアイデアがあれば自国である中国の莫大な潜在市場を活用して自社ブランドを構築するのに、非常に有利なポジションにあるといえる。そしてチャンスがあれば、例えばBtoBからBtoCへといった、大胆な事業転換にチャレンジする企業や経営者が増えるだろう。

ニューチャイナと呼ばれる期間が、（恐らく数年後には一時の流行り言葉だったと回帰するとしても）今後しばらくは続くと思われる。日本企業にとって、中国の消費市場としての可能性は、単にその大きさだけではなく、成熟化が始まったことにもあると考えられる。既にその成熟化の過程を経験した日本企業は、（やがて中国が経験するであろう未来を一足先に知っているという意味で）時間を先取りしているとも言え、中国企業にはない利点を持っているからである。

中国企業が自分のブランドで、中国人消費者のために先進的な製品を提供するようになるのは自明だ。それはかつて日本企業がたどった道であり、韓国企業がたどった道だからだ。日本国内でインバウンドによる爆買いメリットを享受できるのは、それまでの猶予といえないか？

中国市場を無視できない業界・製品をもつ企業にとって、改めて今の市場、今の消費者を深く理解した上で、成熟市場で先行した経験を活用できる機会が得られるよう、私たちとしてもご支援したいと願うしだいである。

プロフィール

株式会社ジェネックスパートナーズ 代表取締役社長 **小林 裕亨**（こばやし ひろたか）

外資系コンサルティングファーム、マイクロソフトを経て、ジェネックスパートナーズを2002年に共同設立。IT・メディア業界、サービス業界を中心に、企業変革・事業開発に豊富な実績を有する。自身でもネット系ベンチャーを起業した他、ITベンチャー数社の社外取締役などを務める。
