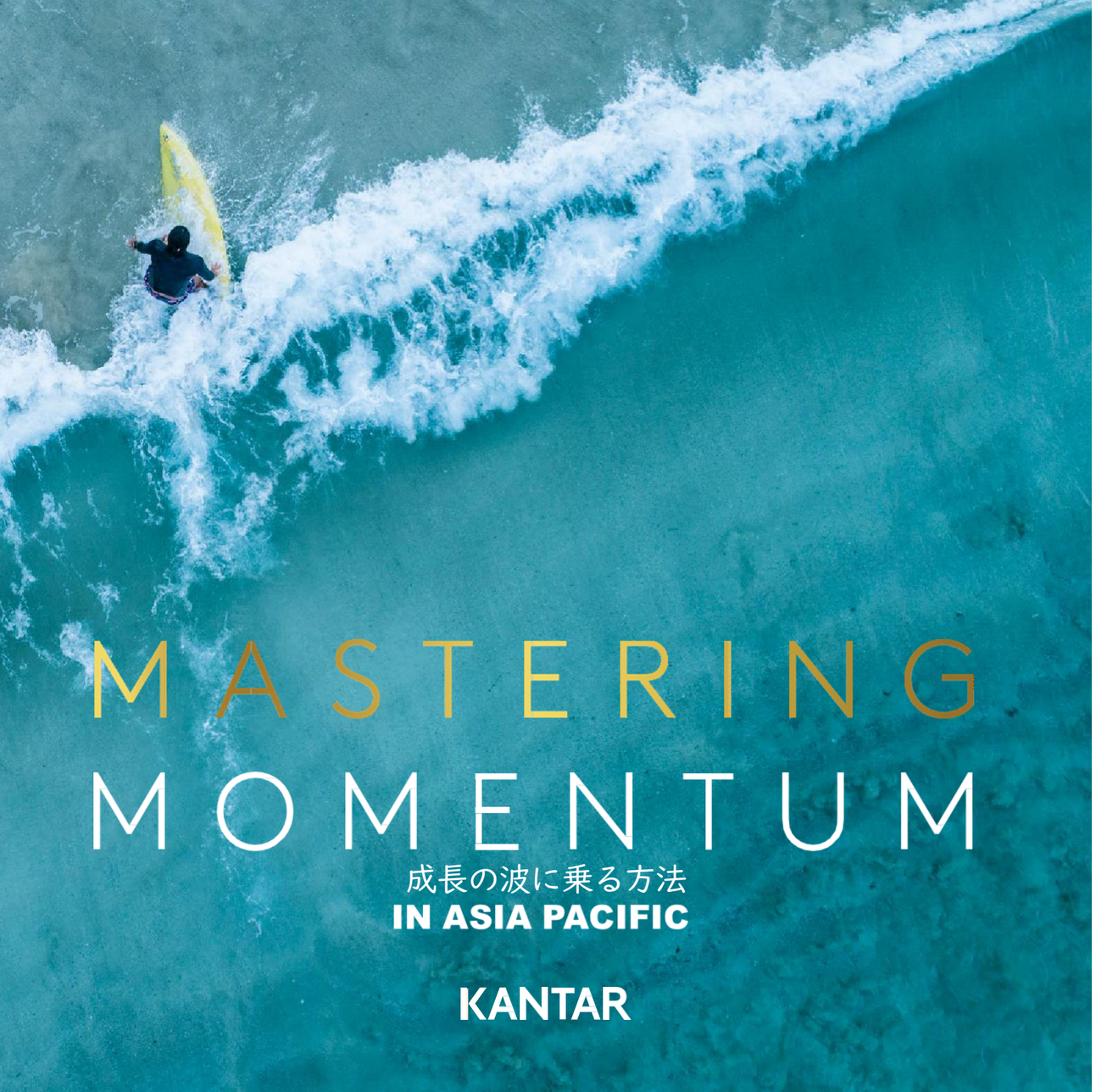


MASTERING MOMENTUM

成長の波に乗る方法

IN ASIA PACIFIC

KANTAR

予測可能で
着実なブランドの成長は、
もはや過去のもの

アジア・パシフィック地域のブランドを取り巻く状況は、５年前と比べて劇的に変化。

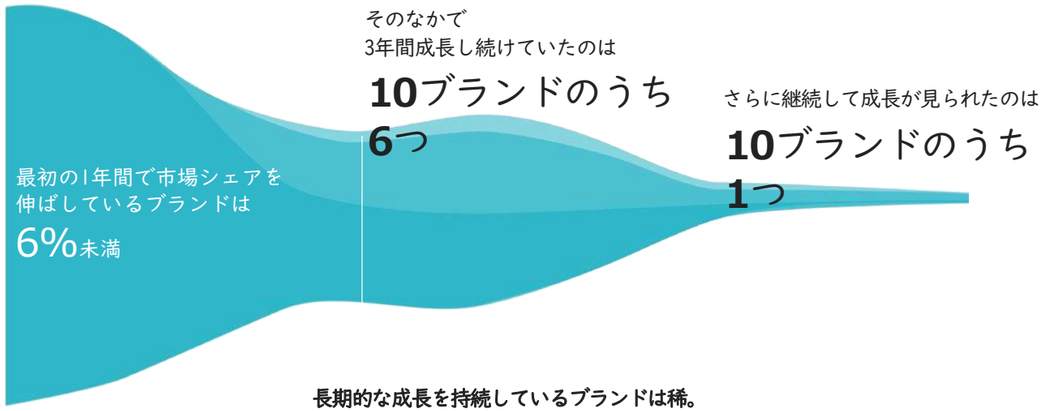
成長の機会は予想もしていないところから始まっています。新興市場では数百万規模の新たな消費者が生み出され、様々な消費者のニーズに応える新しい製品カテゴリーが生まれ、発展を遂げています。

同時に、ブランドはかつてない課題に直面しており、生き残りを図る為には、消費者の変化に俊敏に対応し続けることが非常に重要となります。我々は、世界的に知られている巨大ブランドの多くがその権勢を失い、実情を正確に把握している地元の小ブランドに屈するのを見てきました。

アジア・パシフィック地域のブランドの商機はまだまだ巨大ですが、この様な予測不能な環境下において、ブランドの成長を長期的に持続していくのは簡単なことではありません。

本レポート「Mastering Momentum（成長の波に乗る方法）」において、ブランドの持続的成長という課題について検証したところ、立ち上げ初年度に市場シェアを伸ばしたブランドは６%に満たないことが分かりました。

それらの中で、3年間成長し続けたのは、10ブランドの内6つのみ、さらに継続して成長したブランドは1つしかありません。



長期的な成長を持続しているブランドは稀。

急速な経済発展を経て、
アジア・パシフィック地域の成長には減速の兆し

当社は、11ヵ国の市場*1で消費者にアンケートを行い、どの様に購買行動が変わったのかを調べました。
大半は、以前よりお金を使うことに躊躇する傾向にあり、購入に対しても慎重になっていると回答しています。

先進国、新興国に関わらず、消費者は長期間にわたって様々なブランドに接しています。その結果、複雑で多様な要因を踏まえて、購入するか否かを判断しています。ブランドの誇大宣伝やインフルエンサーに影響を受ける度合いも徐々に低くなっており 、むしろそれまでに様々な接点で培った幾層もの「ブランド理解」に基づいて決めています。

２年前との比較：

85%
衝動買いをすることが減った

59%
よく考えて購入を決めるようになった

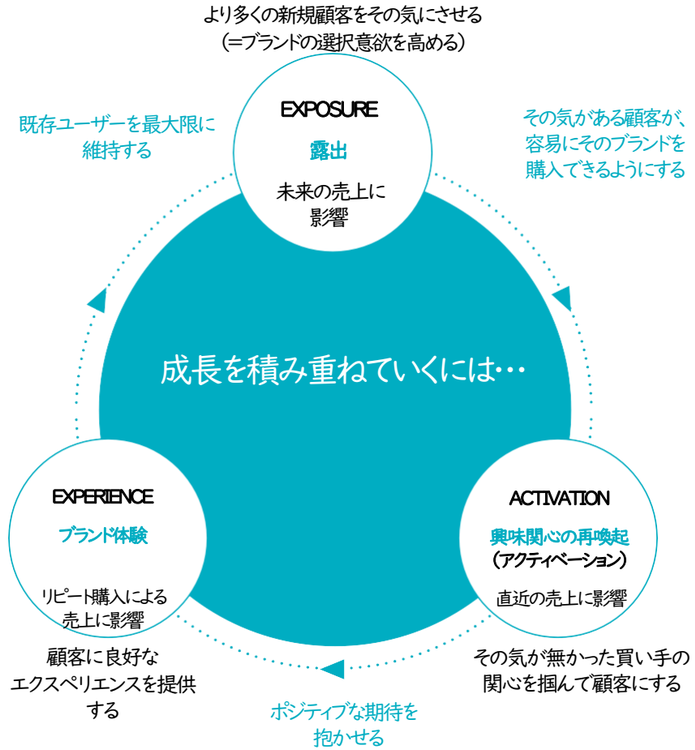
23%
**自由に使える収入が増え、
自分の判断で購入している**

＊1
アジア・パシフィック地域の11ヵ国、2,209人のインターネットユーザーを対象：オーストラリア、インド、インドネシア、日本、韓国、マレーシア、ニュージーランド、フィリピン、シンガポール、タイ、ベトナム

こうした状況の中で、確実にブランドの長期的成長を促す為には、ブランドとのあらゆる接点において絶えず顧客と関係を築いていく必要があります。

既存の顧客基盤でロイヤリティを確立するには、どの様にブランド体験（エクスペリエンス）を創り上げるべきなのか？どの様に 露出 を保つこと で、既存顧客の 十分な 気を引き続け、 潜在 顧客に 対しては 意識してもらえるのか？そして最終的に売上やブランドの成長に直結する購入というタッチポイントにおいて、どのように顧客の 興味関心 を再 喚起 させる（アクティベーション） のか？

どれかひとつを正しく行えば良いという訳ではなく、全ての活動を連携させて、成長の勢いを持続する必要があります。



出典： BrandZ™
世界の3,907のブランドを3年間にわたってBrandZで測定し、購入者サイクルにおける3つすべての点で予想を超える業績を上げた146ブランドに絞り込みました。

1

ブランド体験：EXPERIENCE

既存ユーザーに喜びと満足を

ブランド体験（エクスペリエンス）とはブランドの最大の試練です－体験を通して、予めブランドが消費者へ約束していたものやその期待に実際に応えることができたかが明確になります。ブランド体験とは、成長の礎とも言えるでしょう。なぜなら、既存ユーザーがリピート購入をしなければ市場シェアを伸ばすことはできません。土台を維持できるようにした上ではじめて、更にシェアを伸ばしていくことができるようになります。

あるブランドに対してユーザーにポジティブな気持ちがあれば、そのブランドに定着する可能性が高くなります。BrandZ 調査の一環として測定した世界3,907ブランドのうち、購買意向のあるユーザーが多いブランドは、その後の3年間で市場シェアを平均７％拡大し、少ないブランドは９％縮小しています。

では、ブランドに対するポジティブな気持ちとはどの様なことなのでしょうか。
消費者に尋ねたところ、ほぼ全員が「直近のブランド購入に満足している」と答え、10人中９人が「また購入する」と回答しました。

43%

問題が起きたときにブランドが対応してくれる

57%

自分を大切な顧客として扱ってくれたと感じている

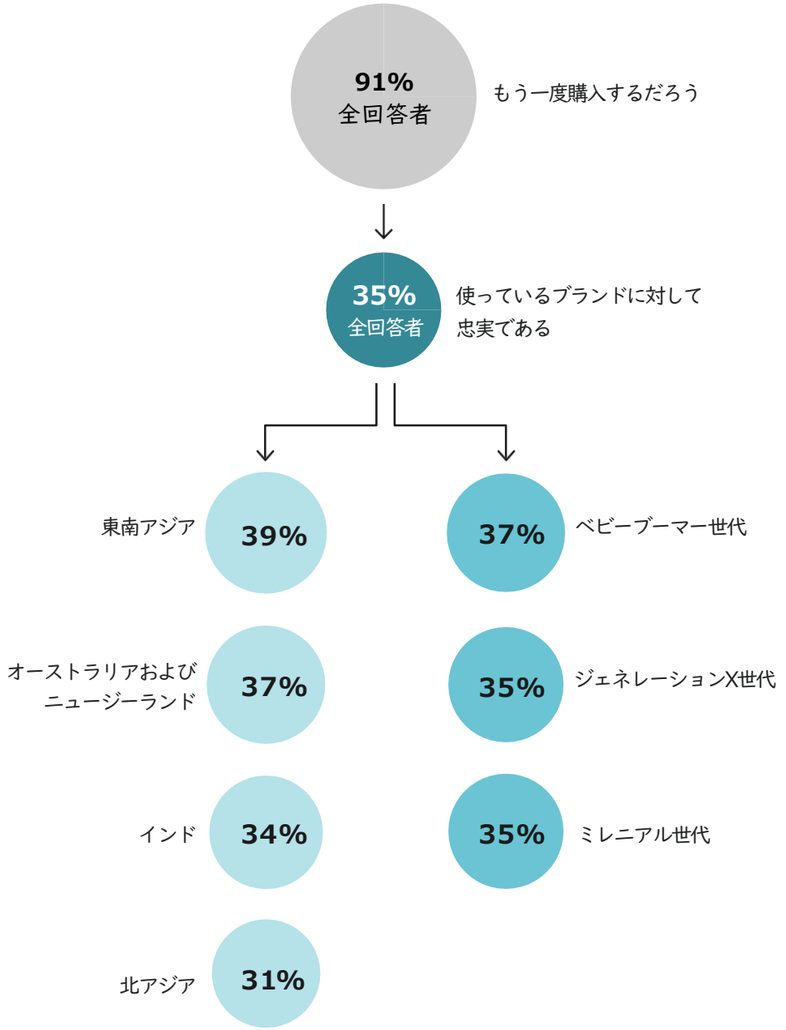
ところが、「そのブランドに対して忠実である」と答えたのは３分の１にすぎませんでした。そしてまさに、この忠誠心（ロイヤリティ）こそが、ブランド自身を存続させる為に必要不可欠なものなのです。

この結果は、たとえ消費者の満足度が高くても、ブランドと消費者を結び付けるかなりの部分が、単なる取引のみの関係であることを示唆しています。「ブランドが自分を大切な顧客として扱ってくれる」と思う人は、半数をわずかに上回る程度（57%）で、「何か問題が起きた時に対応してくれる」と答えたのは43%のみです。

消費者の中で、ブランドへの忠誠心と取引のみの関係という意識が揺れ動いているという事は、他にもっと良いものが出てくれば、それに切り替える可能性が高いことを指しています。

他のブランドに切り替える最大のきっかけは？

1. より優れた商品
2. バーゲンや割引
3. より安い価格
4. 入手可能か
5. お薦め



ケーススタディー：インド
Domino's Pizza, Inc.（ドミノ・ピザ）

インドの経済成長と中産階級の増加は、ファストフードの分野で幅広い成長の機会をもたらしています。ドミノ・ピザは、ブランド体験（エクスペリエンス）を通して、顧客との感情的な結び付きを築くことで生き残りを図り、成長の波に乗ることができました。まず、地域の味覚に訴える地元ならではの特別メニューを用意することで、ブランドを選んでもらえるようにしました。また特に重要なポイントとして、楽しめる外食体験の提供とインドの交通渋滞を避けて迅速に配達するという課題を解決することに注力し、人々がリピート購入してくれるよう努めました。

あなたのブランドを意義のある存在に

人々は、各々が意義を見出したブランドに対して忠実であり続けます。消費者にとって意義のあるブランドになる為には、彼等のニーズに応えつつ、あらゆるブランドとの接点で感情的な結び付きを強めていかなくてはなりません。ブランドが顧客に提供を約束する価値やものを、彼等が欲しいと思うモーメント(シーンやタイミング)で提供できれば、そうした結び付きを徐々に築いていくことができます。

ポイント：

取引のみの関係からそれ以上を目指すには、既存ユーザーを喜ばせる魅力的な体験を提供し、消費者の心を引き付け、満足させるマーケティングを展開しましょう。もっとブランドが選ばれるように、顧客の支持を得て忠誠心を生み出し、顧客生涯価値（LTV）をさらに高めていきましょう。

2

露出：EXPOSURE

将来の買い手に働き掛ける

…しかし、素晴らしいブランド体験を提供するだけでは不十分です。毎年、世界のブランドの半数では、ユーザー基盤の50%以上が新しく入れ替わっているのです。*2
よって成長の為には絶えず、既存ユーザーの流出を超える数の新規ユーザーを獲得していかなければなりません。

ブランドが目に留まることは、新規や既存顧客との関係構築においてとても重要であるとともに、消費者全体にとってそのブランドがどのような意義がある差別性を持ち、なぜ競合でなくそのブランドを選ぶべきなのかをしっかり訴えるためにも非常に重要です。

ブランドを購入してもらう以前に、予めそのブランドの選択意向を高めておく必要があるのは明らかです。
アンケートでは、98%の人が購入時に既にそのブランドについて知っていて、72%は非常によく知っていたと回答しています。
では、どの様に消費者の目に留めてもらい、どうすれば説得性のある方法でアピールできるのでしょうか？

技術の向上によって、趣味嗜好などを踏まえ、細かくターゲティングされた個人向けの広告が増えているにも関わらず、3分の1余り（38%）の人が、表示される広告は自分にとって関係がないと答えています。
消費者の目に留まることが難しい時代だからこそ、ブランドの認知やその選択意向を高める為に、正しいタッチポイントを使って人を引き付ける広告を打つ必要があります。

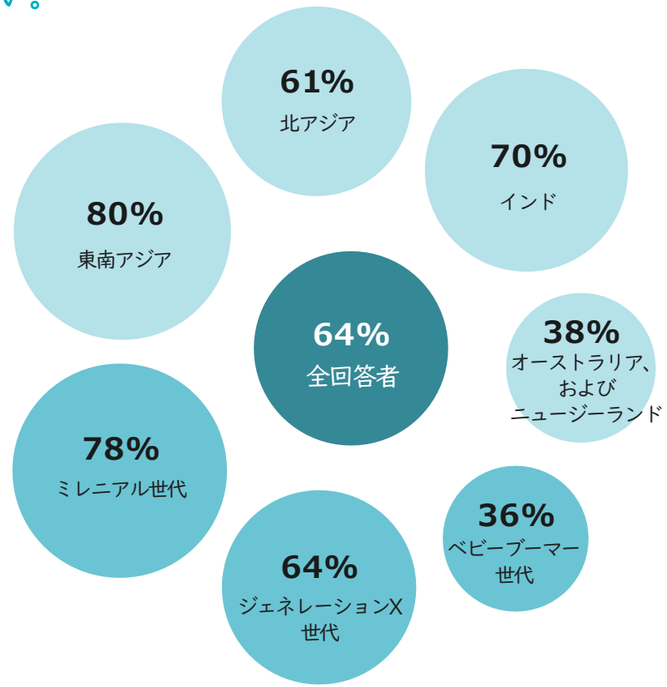
38%
私が目にする広告は自分に関係ないものである

34%
自分が見たどのメディアの広告も一貫して同じ

*2 ユーロパネルのデータ

消費者が新しいブランドを初めて知る方法として、今やモバイルは欠かせないツールとなっています。特に若者世代や、東南アジア市場では顕著です。もはやデジタルを起点としたマーケティングを考える時代ではなく、ブランド戦略「イコール」デジタルである必要があります。

新しいブランドを初めて知る方法としてモバイルは欠かせない。

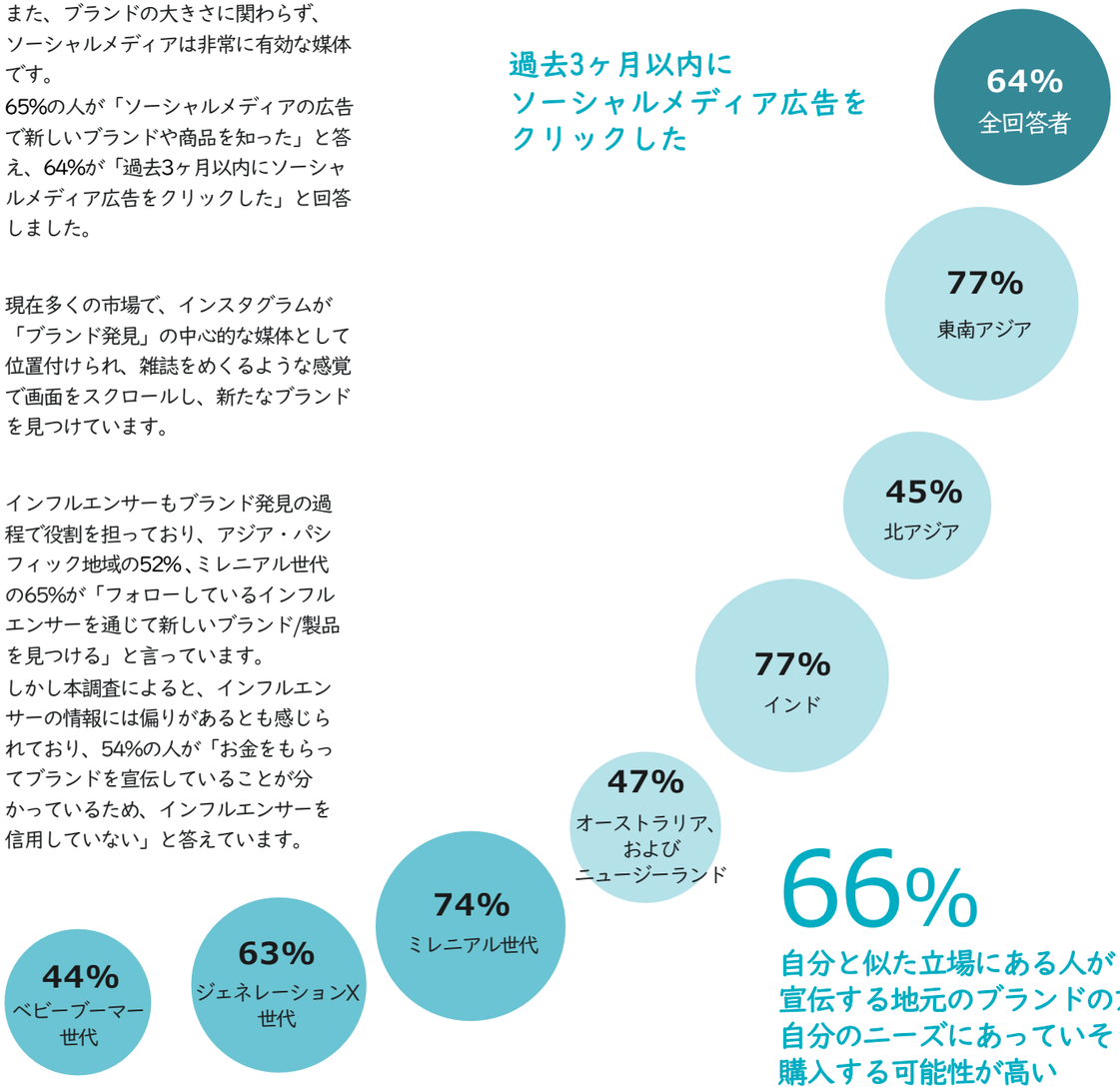


また、ブランドの大きさに関わらず、ソーシャルメディアは非常に有効な媒体です。
65%の人が「ソーシャルメディアの広告で新しいブランドや商品を知った」と答え、64%が「過去3ヶ月以内にソーシャルメディア広告をクリックした」と回答しました。

現在多くの市場で、インスタグラムが「ブランド発見」の中心的な媒体として位置付けられ、雑誌をめくるような感覚で画面をスクロールし、新たなブランドを見つけています。

インフルエンサーもブランド発見の過程で役割を担っており、アジア・パシフィック地域の52%、ミレニアル世代の65%が「フォローしているインフルエンサーを通じて新しいブランド/製品を見つける」と言っています。
しかし本調査によると、インフルエンサーの情報には偏りがあるとも感じられており、54%の人が「お金をもらってブランドを宣伝していることが分かっているため、インフルエンサーを信用していない」と答えています。

過去3ヶ月以内に
ソーシャルメディア広告を
クリックした



66%
自分と似た立場にある人が
宣伝する地元のブランドの方が
自分のニーズにあっていそうなので、
購入する可能性が高い

新たに顧客となりえる人の興味を引き付けることができればその次は、競合と比べてそのブランドがどの様に意義があり差別性があるのかを訴えなくてはなりません。BrandZ調査のデータによれば、ブランドの特長として最初に「差別性が高い」ブランドは、その後、想起性が上がるとともに平均して26%の成長を示しました。長期的に差別化を図ることは、ブランドの成長を持続するのに役立つだけでなく、短期的なプロモーションや割引に頼らなくてもよくなります。

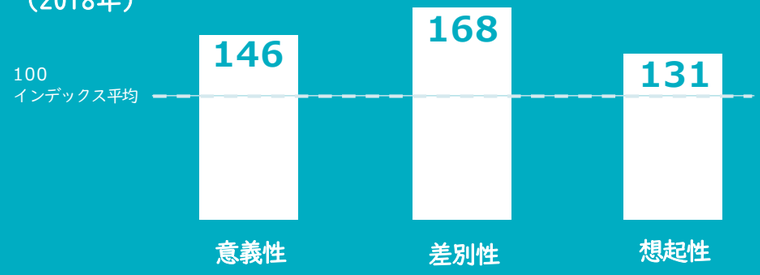
ポイント：
アジア・パシフィック地域では、ブランド発見の主な窓口はモバイルが担っています。 潜在顧客がどこにいるのかを明らかにし、似たような立場の人達を介してブランドをアピールしましょう。 自社ブランドが競合とどう違うかを明確にし、その差別化ポイントをあらゆるタッチポイントで幾重にも重ね、伝えましょう。

ケーススタディー：インドネシア
Wardah （ワルダー）

インドネシアの化粧品ブランドであるWardah（ワルダー）は、一貫したメッセージと「イスラムの美」という意義のある差別性を売りとして、インドネシアで最も急速に成長しているブランドの1つです。このブランドは、内面の美しさというトピックに関してはインドネシアの権威となり、その広告ではインドネシア人の肌に関するイスラムの価値観をブランドが十分に理解していることを明確に打ち出す広告を打っています。

Wardahは、テレビ広告に巨額な予算を投じていますが、YouTubeのハウツー動画やインスタグラムでも強い存在感を示し、デジタルメディアにおける露出は必ず行うようにしています。
BrandZ調査によると、このブランドは競合ブランドと比べて、成功するブランドの３要素「意義性」、「差別性」、「想起性」のすべてで平均値を上回る成果を上げており、毎年成長し続けています。

Wardahのブランドパフォーマンス
（2018年）



※ブランドエクイティのフレームワークについて詳しくはこちら

3

購買時の興味関心の喚起：Activation

消費者にとって意義のある存在としてブランドの想起性を高める

ブランドの意義を明確にして差別性を打ち立てた後、その価値を売上へと結びつけるにはどうしたらよいのでしょうか？ブランドへの態度変容を購買に繋げるには、購入の場で、消費者が既に抱いているポジティブな感情を再び喚起させるか、その場で強く興味を引く要素で買いたいと思わせなくてはなりません。
ほとんどの人は、ブランドに関する幾層もの記憶やイメージに基づいて購入決定をします。実際に、26%の人が購入するかどうかを考えるのに「1週間かけた」と答え、15%が「1ヶ月以上もかけた」と回答しています。

そのブランドについて、
購入前にどの程度知っていましたか？

72%
よく知っていた

26%
多少は知っていた

2%
聞いたことがある程度だった

購入理由について：

1位　そのブランドを信頼しているから

2位　自分のニーズに合うブランドだから

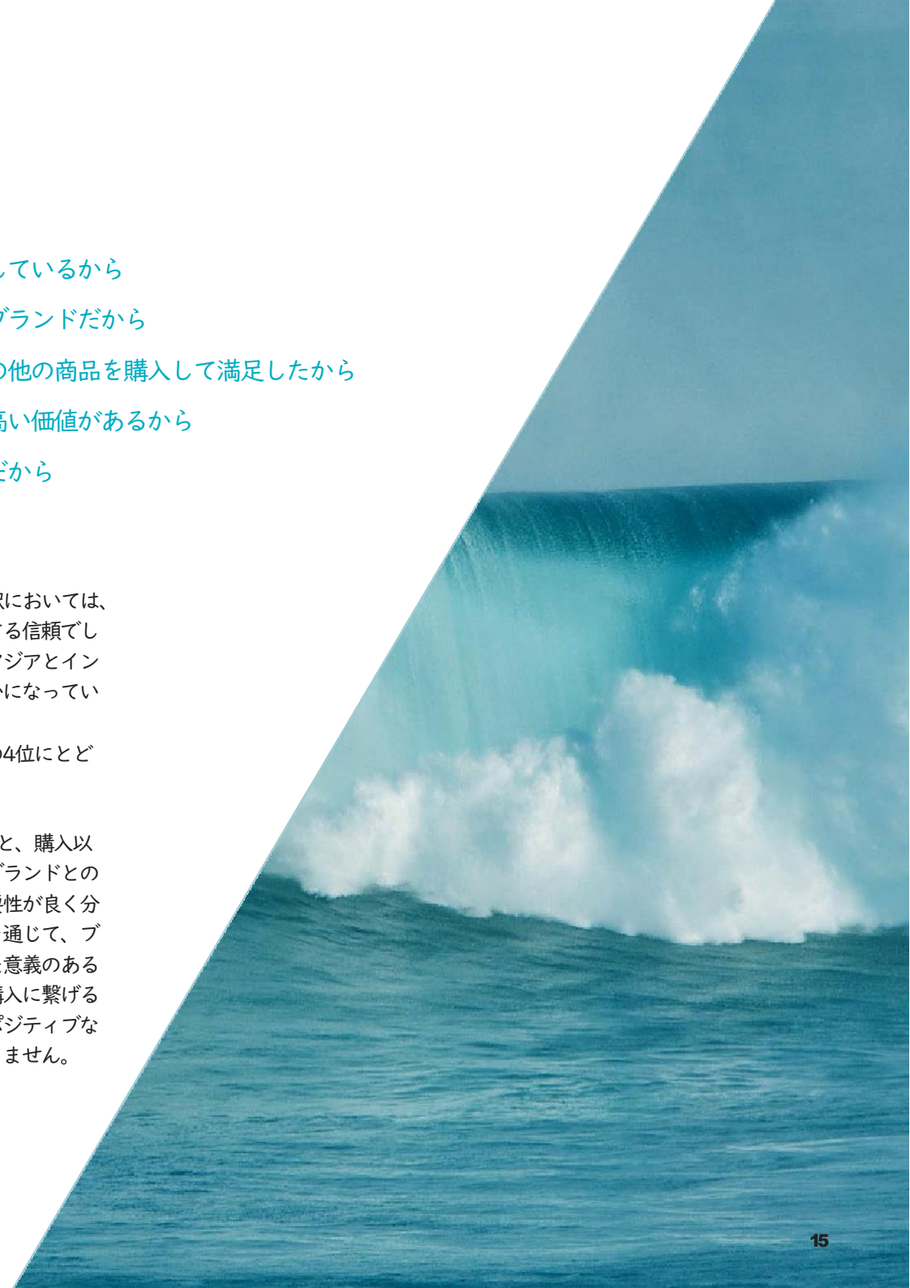
3位　過去にそのブランドの他の商品を購入して満足したから

4位　価格の割に、非常に高い価値があるから

5位　そのブランドが好きだから

消費者自身による購入理由の解釈においては、一番重要なものはブランドに対する信頼でした。特にミレニアル世代、東南アジアとインドでこの傾向が強いことが明らかになっています。
価格は上位には来ず、購入理由の4位にとどまりました。

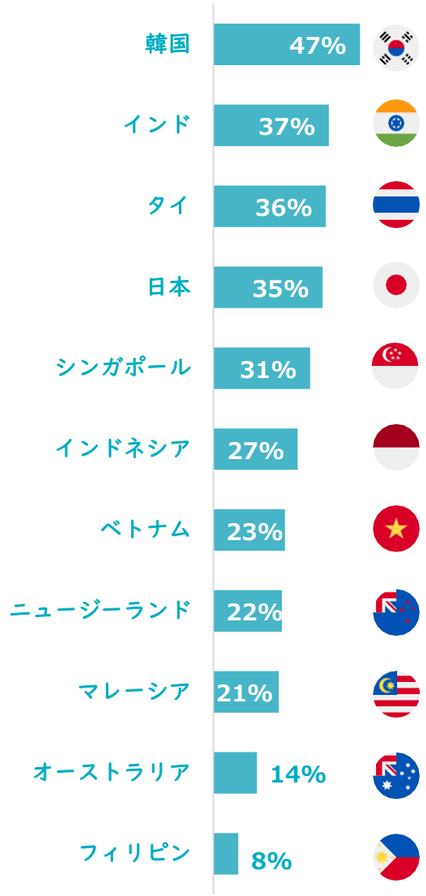
購入理由の回答の上位3つを見ると、購入以前のブランドとの接点で、予めブランドとの信頼関係を築いておくことの重要性が良く分かります。つまり、複数の露出を通じて、ブランドが消費者のニーズにあった意義のあるものだと伝え、さらにリピート購入に繋げる為に、どのブランド体験も必ずポジティブなものであるよう努めなくてはなりません。



アジア・パシフィック地域では、購入場所にも急速な進化が見受けられました。ブランドは、消費者が最も簡単な方法で買い物ができるようにしなくてはなりません。 最近買ったパーソナルケア商品について消費者に尋ねたところ、平均すると28%がオンラインで購入したと答え、フィリピンの8%から韓国の47%まで幅がある結果となりました。

消費者は以前に比べて衝動買いをしなくなり、ブランドに関連する様々な情報 ― 広告や自分で調べた情報、他からのお勧めなど ― を踏まえて購入するブランドを決めています。こうした行動が益々オンライン上、特にモバイル上で行われるようになるにつれ、消費者が思い立った時、そこからの一連の流れの中で購入までが円滑に行われるよう環境を整えておかなくてはなりません。不安定なサイトや決済オプションの脆弱性など、購入時に問題が起きると、長年かけて構築してきたブランド価値や信頼を完全に損ねてしまう恐れがあります。適切なブランド体験（エクスペリエンス）をネットショッピング時にも提供することは必要不可欠です。

パーソナルケア商品を最近オンラインで購入した



ポイント：
広告視聴時（ソーシャルメディアや屋外広告など）から購入時（オンライン決済や実店舗での）まで、顧客の購入過程全体を理解する事は極めて重要です。購入に至るまでの無数の道のりを追跡する事で、様々なタイプの顧客ニーズに応えられるようになります。何よりも購入までの過程で信頼を築かれるようにし、逆に損なわれることがないように徹底しましょう。

ケーススタディー：UNIQLO（ユニクロ）

ユニクロの成長の軌跡には目を見張るものがあります。家族経営の小さな衣類業者からスタートし、今では世界21の市場に1,200余りの店舗を構えるアジア最大のアパレル企業へと成長しました。BrandZによるユニクロのブランド価値の金額換算は、 2019年に前年比30%増を達成し、98億2,800万米ドルと算出されました。

ユニクロの世界的な成功を支えた要因の一つに「Made for All（あらゆる人々の為）のブランド」という理念があり、ベーシックな衣類を手頃な価格で提供する事が、ユニクロの商品を幅広い消費者層にアピールするのに役立っています。その為、商品を迅速に市場展開する事はさほど重要ではなく、実際に生産の1年以上前から商品が企画され、新しい技術を用いた商品を導入して他との差別化を図るケースがよくあります。さらに、デジタル媒体を活用し消費者の要望を理解し、商品開発へと繋げています。
イノベーションへの投資が、ユニクロは日本では他のアパレルブランドとは一線を画すという認識を着実に広げています。

またユニクロは、オンライン／オフラインに関わらず、購入タッチポイントで消費者に効果的に働きかける事で、他社のシェアをも獲得しています。店舗では、顧客とのコミュニケーションを増やす為にスタッフ一人一人が精力的に研修をこなし、オンラインストアでは独自のサイズや商品展開を行い、自販機やキオスクでは「Uniqlo To Go」という便利な商品を売っています。
ユニクロは、インターネットで顧客の興味・関心を育み、それを実店舗での購入へと繋げることに成功しています。中国の「Singles Day（光棍節、独身者の日）」では、T-Mallのショッピングカートにユニクロの未購入アイテムがある人を、位置情報を使って近くのユニクロ店舗へ誘導する、というオンラインからオフライン購入に誘導するキャンペーンを行いました。

2019年に
ブランド価値が

30%

増加

アジア・パシフィック地域で展開している
ブランドには様々な成長機会が見受けられ
ますが、どの戦略も持続可能な成長を
保証するものではありません。

買い物ひとつにしても、消費者は意識的／無意識的に数多くの判断を
下しています。消費者の思考全てを書き出す事はできませんが、
変化に敏感な要因を指標としてモニターする事で、ブランドの
弱みを明らかにする事ができます。マーケターはこうした
示唆を受け、迅速に最適化を行い、必要分野に投資する
事で成長の勢いをプラスの方向に維持する事が可能と
なります。

当社のエキスパートは、貴社ブランドの構築方法、
戦略方針の組み立て、購買への仕掛け作り、そして、
ブランドの現在と将来の成功にとって最も
重要な指標の測定をお手伝い致します。

Contact:
Marketing@kantar.com

調査レポート
「Mastering Momentum」について

アジア・パシフィック地域の11ヶ国（シンガポール、
日本、韓国、タイ、ベトナム、インドネシア、マレーシア、
オーストラリア、ニュージーランド、フィリピン、インド）、
2209人のインターネットユーザーを対象としたアンケートの結果に
基づいて分析しています。本調査は2019年5月～6月に実施し、特に
金融とパーソナルケア商品に関する習慣について具体的に尋ねました。
レポートに含まれるBrandZ調査の分析結果は、BrandZデータベースに
構築された3907ブランドのデータに基づいており、21ヶ国、58の商品
カテゴリーについて、3年間にわたって測定したデータを使っています。

カンターは世界をリードする
リサーチ・コンサルティング会社です。
消費者が購買時にどの様に考えたり、感じたりするか、ブランド体験をどのように共有したり、支持し、どんなふうにブランドに対する意見を持つかを深く理解しています。
カンターの30,000人の社員は、消費者の理解に対する専門知識と高度なテクノロジーを駆使して、お客様が世界をリードする企業として成功と発展を遂げられるようお手伝いいたします。
Global website: www.kantar.com