

ウィズコロナ時代のブランド戦略



高橋弓子



森田光一

CONTENTS

- I コロナ禍の生活者変化
- II 変わる消費価値観と「ブランド指名買い」の普及
- III 新しいブランド戦略の要諦

要約

- 1 新型コロナウイルスの感染拡大により、働き方やメディア利用など、消費者のライフスタイルは大きく変わった。また、在宅率の上昇や外出自粛による出費の減少という側面もあり、その反動で高価格帯商材の購入が伸びている。大半の変化が2020年夏までの一時的なものであり、コロナへの慣れにより元通りになりつつあるが、デジタルサービスの利用は拡大を続け、購買チャネルではネットショッピングの利用が加速している。
- 2 野村総合研究所（NRI）が提唱する「4つの消費スタイル」は、1回目の緊急事態宣言発出時には「利便性消費」が減少し「安さ納得消費」が増えたものの、この変化は長くは続かなかった。一方、外出自粛の出費減による反動買いで高品質の豊かさを味わった経験などから「品質重視」の価値観が、ネットで購入した商品の失敗経験などから「いつもの重視」の価値観が、消費者全体に定着しつつある。また、ネットショッピングの拡大で、あらゆる選択肢から自社商品が選ばれるために「ブランド指名買い」の重要性が高まっている。
- 3 「品質重視」「いつもの重視」の定着と、「ブランド指名買い」の重要性の高まりに伴い、あらためてブランディングが注目されている。ブランディングは、名称認知だけでなく、明確かつ揺るぎないイメージの構築が肝となる。ブランドイメージは日々のあらゆる接点で形成される。拡散情報も飛び交う市場でブランドイメージを確立するためには、すべての人にすべての接点で共通のイメージを持ってもらう、ブランドイメージの一貫性担保が必要である。

I コロナ禍の生活者変化

1 1回目の緊急事態宣言発出で大きく変わったライフスタイル

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2020年4月7日に東京をはじめ7都府県を対象に緊急事態宣言が発出された。不要不急の外出自粛が求められ、全国の小中高で臨時休校となり、ビジネスシーンではテレワークが急速に拡大した。

在宅率の増加で、最も大きく変わったものはメディアへの接触状況だ。テレビの一日当たりの視聴時間は19年4月では4.2時間だったのに対し、一年後の20年4月では4.9時間と0.7時間上昇している。反対に、電車の週1回以上利用率は、19年4月で57.2%だったのに対し、20年4月では44.2%と13ポイントの大幅な下落をしている（図1）。

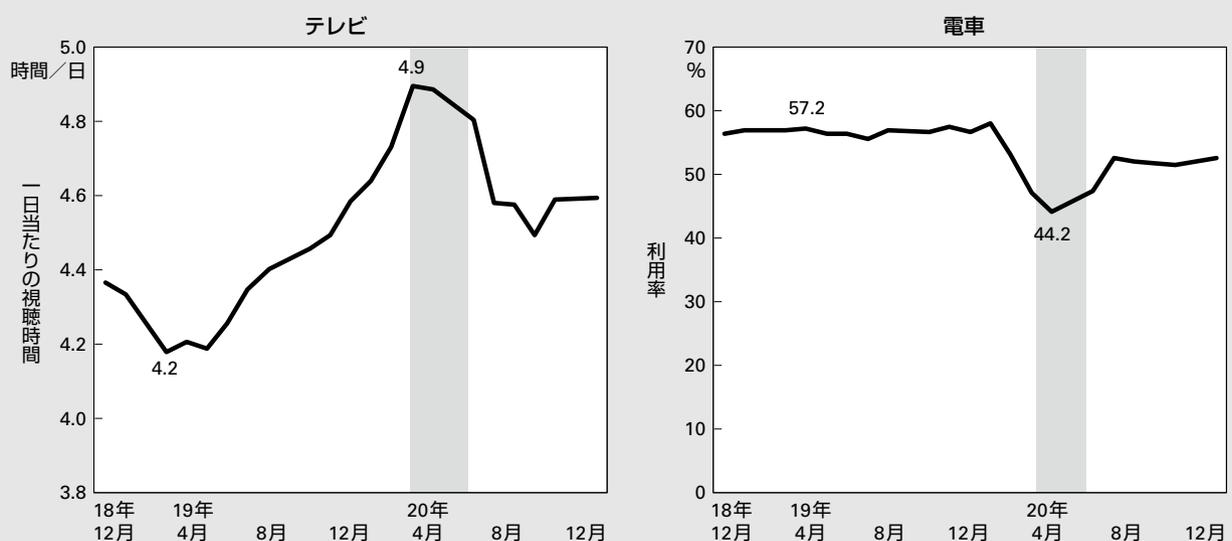
緊急事態宣言直下では、ストレスが蓄積して、生活者の健康上の悩みや消費行動が変化した。20年4月を契機にストレスを感じる人が増加し、その反動から「チョコレート」や

「スナック菓子」の購入率が前年同時期を上回り始めた。在宅が長引き、イライラが募ったのを、食べることでストレス解消したのだろう。興味深かったのはその直後の20年6月で、生活者の健康上の悩みとして「肥満」と「肌荒れ」がそれぞれ0.6ポイント、3.0ポイント上昇していた点だ。食べ過ぎの代償としての健康上の悩みが顕在化している。コロナの流行は、在宅時間の増加による直接的なライフスタイルの変化とともに、間接的な消費行動の変化も引き起こした。

2 出費減による反動買いで高まる高価格・高品質商材ニーズ

在宅率上昇・外出自粛により、収入は十分にあるが、新型コロナウイルス感染拡大前と比べ出費が減った層が多く出現している。コロナ前と比較した出費の増減について調査したところ、「増えた」と回答した層が20.4%、「変わらない」が45.4%、「減った」が34.2%だった。出費が減少した層は世帯年収が1000万円以上の高収入世帯で多く、従来であれば

図1 テレビと電車の利用状況の推移



出所) 野村総合研究所「シングルソース調査」(INSIGHT SIGNAL、関東在住の男女20~60代)より作成

旅行や交際費、外食に充てられていた費用が浮いている「高収入出費減少層」が出現したといえる。

浮いた費用の行先を調査すると、その多くは、「家電・電子機器の購入」「自動車」「不動産」など高価格帯商材への出費を想定していることが分かった。生活者全体を見ても、長い在宅時間を少しでも快適にしたい気持ちが後押しとなり、高価格帯・高品質商材の購入が伸びている。家電の購入意向はコロナウイルス感染拡大以降も高い水準で推移しており、食品でも高価格帯のプレミアムアイスの購入頻度が上昇した。在宅で我慢していた分の反動買いで、プチ贅沢化の傾向が増している。

3 元通りになった ライフスタイルが多い中で 定着したデジタルサービス利用

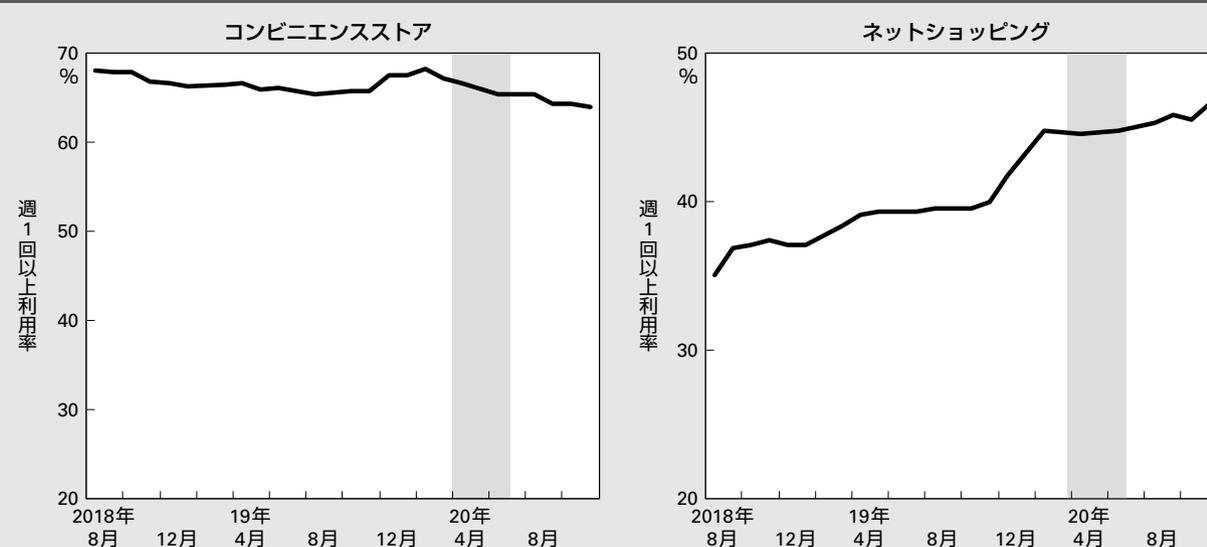
コロナ禍になり生活者に大きな変化が生じたが、その多くは2020年8月まで維持され、その後収束した。20年9月時点でテレビの一日当たりの視聴時間は20年4月をピークに、

前年比0.2時間増まで縮小し、逆に電車利用率は9割まで回復している。新たにテレワークは定着したものの、外出率はコロナ前に戻りつつある傾向だ。生活者を悩ませた「ストレス」「肥満」「肌荒れ」などの健康上の悩みの保有率を見ても、前年とほぼ同水準まで戻っている。生活者がウィズコロナの環境下に慣れ、適応し始めたことが分かる。

元通りにならなかった変化もある。デジタルサービス利用の向上だ。SNS利用、動画配信サービスなどは、コロナ禍を契機に利用が加速し、その後も拡大を続けている。コロナ後も定着しつつあるとっていいだろう。定着したものの共通点は、コロナ禍だからこそというわけでなく、もともと生活者に受け入れられるポテンシャルがある良いサービスや便利なものという点だ。在宅率の上昇などで生まれた余暇時間に試されることで、生活者にその良さを気づいてもらえたものといえる。

図2を見ると、コンビニの利用率が減少する一方で、ネットショッピング利用が拡大し

図2 チャンネル利用状況の推移



出所) 野村総合研究所「シングルソース調査」(INSIGHT SIGNAL、関東在住の男女20~60代)より作成

ている。もともと利用率が右肩上がりでも推移していたが、コロナ禍で多くの人が試したことでその便利さへの気づきが加速し、利用を大きく伸ばした。一度使ってみて便利だと認められたものは、その後元に戻ることは考えづらい。今後のニューノーマルな習慣となるだろう。

II 変わる消費価値観と「ブランド指名買い」の普及

1 一過性で終わった

「4つの消費スタイル」の変化

ライフスタイルの変化は、多くがすぐに元に戻る中、デジタルサービスは残った。続いて、消費価値観の変化について見ていきたい。

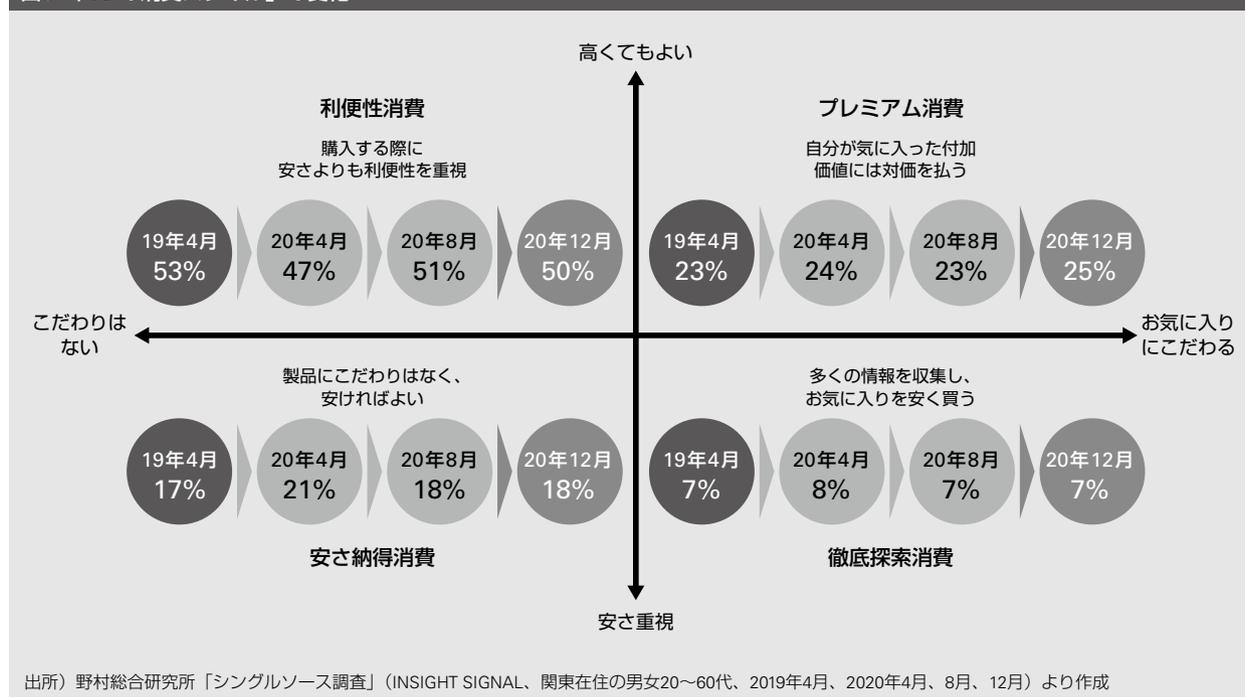
野村総合研究所（NRI）では、「4つの消費スタイル」を提唱している。消費価値観にかかわる設問群から、縦軸に価格への感度

を、横軸にこだわりに対する感度を取り、消費者を4つのタイプに分類したものである（図3）。

2015年以降は「利便性消費」が約半数を占め、ほかの消費スタイルも概ね同じ割合を維持していた。ところが、1回目の緊急事態宣言が発出された20年4月時点の割合を前年同月と比べてみると、「利便性消費」が6.0ポイント減少し、「安さ納得消費」が3.5ポイント増加していた。新型コロナの影響で、所得に対する不透明感から、安さを優先する動きが強まったと考えられる。

1回目の緊急事態宣言発出時には、企業対応の評価の仕方にも変化が生じていた。生活必需品を扱う小売店舗の今後の利用意向は、感染防止を優先に営業を停止した企業の方が、できるだけ通常と変わらない営業を続けた企業よりも高くなった。自身や周囲の健康への不安から、この時期は利便性よりも安全を最優先する企業姿勢が評価された。

図3 「4つの消費スタイル」の変化



しかし、緊縮モードは長くは続かなかった。日本人の「熱しやすく冷めやすい」と称される動きがある。たとえば、災害が起きた瞬間は危機意識が急上昇するものの、報道の減少に伴い、その意識は一気に薄れていく。今回のコロナ禍においても、感染者数の推移と呼応するように、消費スタイルの変化は20年8月には既に落ち着きを見せ、4つのスタイル全体が元の水準に戻っていった。

2 若中年層で拡大した 「品質重視」と「いつもの重視」

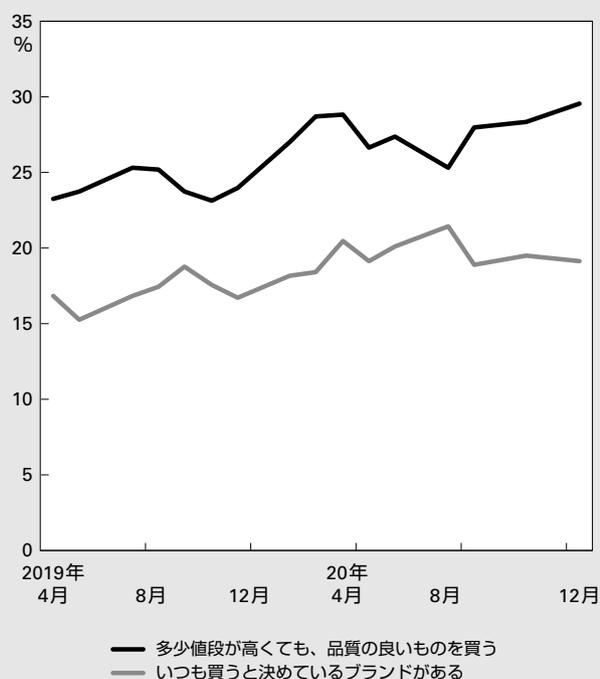
出費減による反動買い・プチ贅沢購買によって、高品質の豊かさをあらためて実感した人も少なくないであろう。また、外出自粛中にネットショッピングで購入した商品が、写真の印象と違った、すぐに壊れてしまったなどのトラブルをよく耳にした。失敗を一通り

経験した後、やはり慣れ親しんだ商品が安心・間違いない、という結論に至った人も多いのではなかろうか。

「4つの消費スタイル」はコロナ禍前の構成比に戻ったが、「品質重視」と「いつもの重視」の拡大は一過性のものにとどまらない(図4)。「品質重視」は、多少値段が高くても品質の良いものを買うという価値観である。商品の機能的な優位性、もしくは情緒的なベネフィットに価値を感じ、特定の商品を選択する傾向がある。「いつもの重視」は、いつも買うと決めている商品があるという価値観である。その都度商品の違いを吟味するのではなく、これまでの使用経験や思い浮かぶ印象によって、慣れ親しんだ商品を選ばず選択する傾向がある。

「品質重視」や「いつもの重視」は、コロナ禍に入る前から徐々に増加し、コロナ禍をき

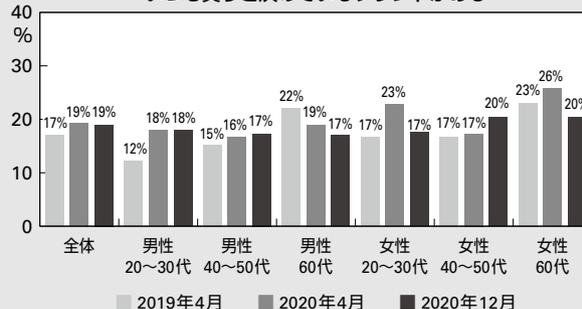
図4 「品質重視」と「いつもの重視」の変化



多少値段が高くても、品質の良いものを買う



いつも買うと決めているブランドがある



出所) 野村総合研究所「シングルソース調査」(INSIGHT SIGNAL、関東在住の男女20~60代)より作成

っかけに若中年層で大きく伸長した。その後、「品質重視」は一貫して上昇を続け、「いつもの重視」も高水準を維持している。一時的だったほかの意識と異なり、現在定着しつつある傾向である。

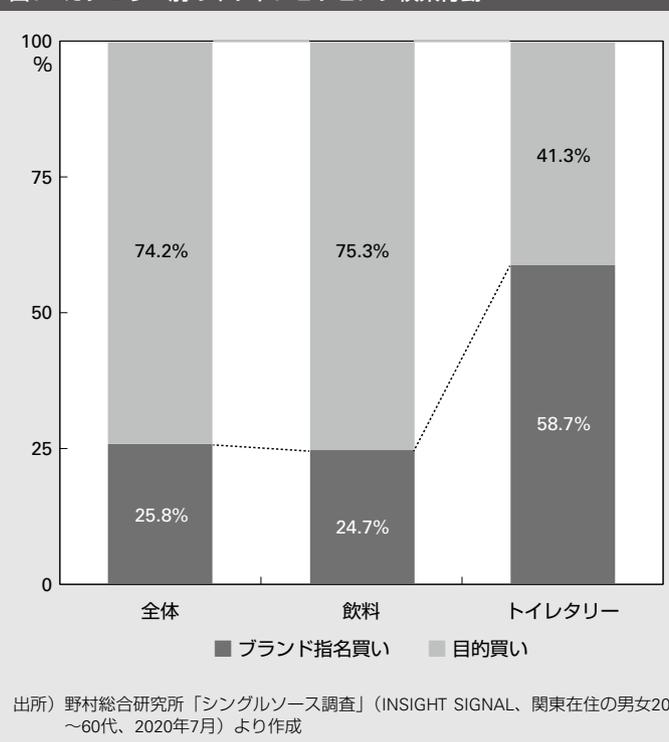
3 ネットショッピングで高まる「ブランド指名買い」の重要性

「品質重視」や「いつもの重視」が定着する一方、ネットショッピングの拡大で、実店舗では取り扱いのない商品も手に入るようになった。選択肢が広がった中で、自社商品が埋もれないためには、競合商品と見比べることなく自社商品を買ってもらえる状況を作っていくかねばならない。

Amazonや楽天などのECモールで商品を購入する際に、どのような検索が行われているかを調査したところ、商品名（例：「ジョージア」）で直接検索する「ブランド指名買い」と、カテゴリー（例：「缶コーヒー」）で検索する「目的買い」に大別された。図5でカテゴリー全体の結果を見ると、25.8%が「指名買い」であった。カテゴリー別に見ると、洗剤などのトイレタリーの指名買い率が58.7%と高い。特にネットショッピングでは、箱買いによる大量購入や購入履歴からの再購入という仕組みが利用されると「指名買い」が生じやすくなっていく。

消費者のネットショッピングの利用は、カテゴリーを問わず今後もさらに高まっていく。ますます膨らむ選択肢の中で自社商品が選ばれるためには、はじめから自社商品と決めて買ってもらう「指名買い」の獲得が重要となる。

図5 カテゴリー別のネットショッピング検索行動



III 新しいブランド戦略の要諦

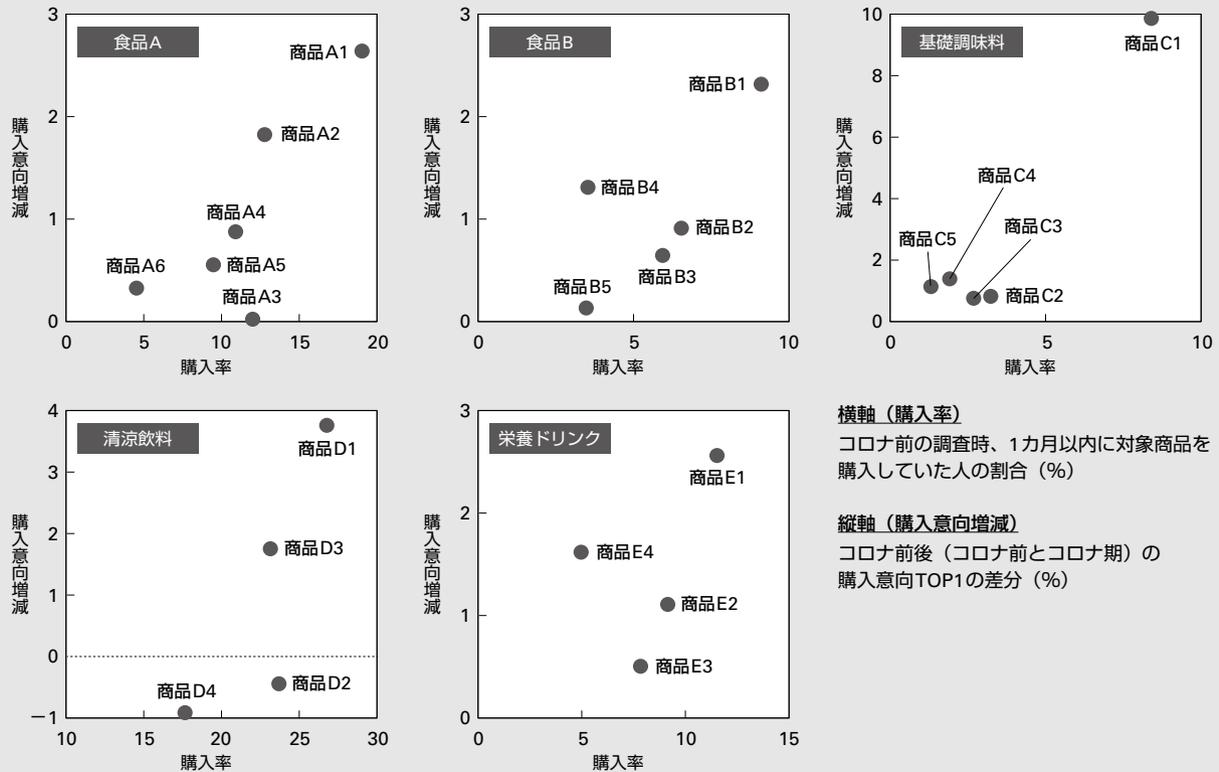
1 問い直される

ブランディングの重要性

ここまで述べてきたように「品質重視」や「いつもの重視」が定着し、ネットショッピングの利用増から「指名買い」の重要性が増している。これに伴い、あらためてブランディングが注目されている。ブランディングは、名称認知にとどまらず、ブランドのイメージを築き、共感や信頼を醸成し、その価値を高める一連の活動である。

特に、食品や日用品のように、必要性を感じたらすぐに購入される、購買プロセスの短い商材の場合には、ブランド力の影響が極めて強い。図6は、食品、基礎調味料、清涼飲料、栄養ドリンクのカテゴリー別に、各商品

図6 コロナ前の購入率とコロナ前後での購入意向の増減率



出所) 野村総合研究所「シングルソース調査」(INSIGHT SIGNAL、関東在住の男女20~60代) コロナ前: 2019年7~10月/コロナ期: 2020年5~9月より作成

のコロナ前の購入率とコロナ前後での購入意向の増減率を表したものである。コロナ禍においては、購入率の高いブランドほど購入意向が伸長している。

これらのトップブランドは、商品名が有名なだけでなく、それぞれ独自の強いイメージを備えており、その存在感が購入意向に影響していると考えられる。単に有名になれば「指名買い」されるわけではなく、ブランドのイメージを確固たるものとして消費者に持ってもらうことが大切である。

2 あらゆる接点で形成される ブランドイメージ

デジタル化の進展により、消費者との接点

は種類も数も格段に増えた。スマートフォン1つでいつでもどこでも企業や商品の情報をたどることができ、SNSを通じて他者のクチコミにも触れることができる。ブランドイメージはマス広告宣伝のみならず、日々のあらゆる場面で形成される。

接点が増えたことで管理が難しくなっている。デジタル広告を見た消費者が、SNS上に企業の意図と異なる解釈を書き込んだことで、それを見た多くの消費者に間違ったイメージが形成されてしまった、などという失敗例は後を絶たない。

これに対し、消費者がロゴを見かけたときにも、クチコミに触れたときにも、店舗に出かけたときにも、ブランドに込めた想いが皆

に正しく想起されるブランドもある。Appleの「シンプル・洗練」、スターバックスコーヒーの「心あたたまるととき」、タニタの「健康習慣サポート」が代表例である。

また、デジタル施策だけではブランドイメージの醸成や管理が難しい中、従来の消費者接点の良さを活かしてデジタルに移行している事例がある。アパレル業界では、実店舗で実施していた接客をデジタル（オンライン）でも変わらず実現しようと、各社が「オンライン接客」に取り組んでいる。スタッフが実店舗以上に落ち着いて消費者の相談に対応する中で、ブランドのこだわりが理解され、イメージの形成につながっている。

ブランドイメージには、一部の消費者にいずれかの接点で間違えて伝わると、全体のイメージが崩れるという怖さがある。そのため、一つ一つの接点に目を配り、丁寧に管理することが必要である。

3 今こそ求められる

ブランドイメージの一貫性

ブランドイメージの構築に向けては、複雑化した消費者接点をどのように活用していくかが課題である。消費者との接点が、企業主導の広告宣伝や実店舗での購入機会のみであれば、接点の管理は容易である。しかし、SNSでの情報の拡散など消費者主導の発信が増え、企業側で観察はできても管理し切れない接点が増えている。

デジタル技術が発展し、顧客個々人に最適な方法で満足度を高めるアプローチを探求できるようになった。顧客の流出を防ぎ、顧客の売上を高められれば、それぞれの顧客が抱くブランドイメージを揃える優先度は高くな

い。

一方、対消費者（顧客を含む生活者全体）において、拡散された情報が飛び交う市場でブランドイメージを確立するためには、すべての人にすべての接点で共通のイメージを持ってもらう取り組みが必要である。消費者の価値観や消費者との接点は多様化しているが、訴求する本質的イメージには一貫性を持たせねばならない。このタッチポイントコントロールが重要となる。

4 一貫性を担保する

ブランドイメージの運用方法

タッチポイントコントロールでは、消費者との接点を詳細に洗い出し、消費者にどの接点を通じて何を感じてもらうかを設計し、各施策を実行・評価する。このPDCAサイクルを、ブランドイメージの一貫性を損なうことなく回し続けるには、以下を徹底することが肝要である。

(1) KPIの策定・定点観測と

コロナの影響度の見極め

自社商品（ブランド）が、市場でどのような位置付けにあるかを確認し、その位置付けに合わせて評価指標（KPI：Key Performance Indicator）を設定する。ブランドイメージをこれから築いていく段階にあればイメージ想起率、イメージが浸透してきた段階にあれば、イメージ想起率の維持とともに、想起から購入への移行率などとなるだろう。構築したいイメージを阻害する既存イメージや過去の活動があれば、それらの想起率も併せて把握し、払拭度合いを確認する。

ブランドイメージは一朝一夕には育たな

い。しかし、イメージ構築に向けた施策は、効果が得られていなければ修正する必要がある。KPIの水準変化や施策（接点）別の指標への影響度を定点観測し、検証結果や今後の方策を関係者間で十分に共有することが重要である。

その際、特に思わしくない結果が生じた場合に、「コロナ禍だから」と結果を安易に受け入れないよう注意が必要である。コロナ禍の生活者における変化やその定着度合いをつかみ、KPIの変化がそれで説明できるのか、別の要因によるものなのかを十分に分析し見極めなければならない。

(2) CBOなどの組織横断での

ブランド管理部署の設置

ブランディングの推進にあたっては、ブランド管理を専門に行う部署（CBO：Chief Branding Officer）を設置する。ブランドのありたい姿、確立したいイメージ、KPIの策定と観測など、ブランドに関連する意思決定を統括・管掌する存在である。

CBOを経営直下に設けることで、部署間の事情にとらわれずブランドの視点を一貫させやすいメリットがある。加えて、部署内にもブランドマネジメント担当者を置くことで、CBOの推進内容と各部署の業務の乖離を抑制できる。

社内でブランディングに対する専門性が蓄積され、知識や経験を持つスタッフが育つまでには時間がかかる。また、ブランド管理のすべての業務を自前で担うには人手を要する。そのため、社外からの専門家の招聘やパートナー（アドバイザー、コンサルティング会社、調査会社など）との連携も有用である。

(3) 全社員に対する教育の徹底

（社会的意義を明確にした

インターナルブランディング）

ブランドに対する社員の共通理解が得られていなければ、イメージを生み出す源泉とはならない。社外にブランドイメージを約束するために、社員の意識を統一するのがインターナルブランディングである。

ブランドブックやリーフレットを作成するのみならず、経営層自らの言葉で社員に伝えると説得力が増す。また、研修などを通じて社員同士が対話することで理解が深まる。さらに、ブランドイメージを、商品開発の判断基準などの各部署の目標・プロセスや、具体的な価値観・行動規定（人事評価）に組み込むことで、社員への浸透やアウトプットの一貫性が期待できる。

特に、コロナ禍のような未曾有の事態においては、社会的意義が意思決定の拠りどころとなりやすい。ブランドの存在や自社の取り組みをどのように社会に役立てるのか。社会的意義、提供する価値、ほかとの差異性が明確になれば、社員それぞれが指示を待つことなく、同じ目的に向かって動けるようになる。

新型コロナウイルス感染拡大により、消費者のライフスタイルは大きく変わり、多くは元に戻った。その中で「品質重視」「いつもの重視」の価値観が定着し、ネットショッピングの拡大で「ブランド指名買い」の重要性が高まった。コロナ禍においては、確固たるブランドイメージを武器に、ほかと競争せずとも選ばれるブランドになることが一層重要である。

数が増し、管理が難しくなった消費者接点を経て、企業側が意図したブランドイメージを適切に構築するためには、ブランドイメージの一貫性担保の取り組みが必要である。この取り組みによって、管理し切れない接点でも統一したイメージが想起され、誰の目からもぶれないブランドへと成長できる。

注

- 1 野村総合研究所「シングルソース調査」(INSIGHT SIGNAL)
同一の調査対象者に対して、消費価値観、メディアの接触状況、商品・サービスの認知や購入

意向などを収集。関東3,000人規模の対象者に、年間を通じて調査し続けている

著者

高橋弓子 (たかはしゆみこ)
野村総合研究所 (NRI) マーケティングサイエンス
コンサルティング部上級コンサルタント
専門は広告宣伝、マーケティング戦略、データサイエンスなど

森田光一 (もりたこういち)
野村総合研究所 (NRI) マーケティングサイエンス
コンサルティング部主任コンサルタント
専門は広告宣伝、マーケティング戦略、新規開拓営業など