

中国消費市場における日本企業のブランドマーケティング戦略 CEP（カテゴリー・エントリー・ポイント）の視点から

balconia 株式会社

代表取締役 ブランドストラテジスト 久保山 浩気

【本稿要旨】

- 中国 B2C 市場では、KOL マーケティングや IP コラボレーションといった施策の均質化が進み、手法による差別化が困難になっている。
- 本稿では、マーケティング科学の知見である CEP（カテゴリー・エントリー・ポイント）の概念を軸に、中国消費市場で日本企業がブランド競争力を構築するための戦略的視座を提示する。農夫山泉（東方樹葉）の実例と CEP の実務的設計手法を通じ、ブランド・エクイティと CEP への継続投資が中長期的な競争優位の源泉となることを論じる。

はじめに

中国市場で「同じ施策を打っているのに、成果が出なくなった」——そう感じている日本企業の経営者は少なくないだろう。KOL を起用しても、IP コラボを仕掛けても、かつてのような反応が返ってこない。背景にあるのは景況感の悪化だけではない。施策そのものが均質化し、消費者の目が成熟したことで、「何をやるか」ではなく「何のためにやるか」が問われる段階に入ったのだ。

本稿では、Byron Sharp および Ehrenberg-Bass Institute が提唱する CEP（Category Entry Points = カテゴリー・エントリー・ポイント）の理論的枠組みを中国市場に適用し、日本企業のブランドマーケティング戦略のあるべき姿を論じる。

1. 施策の均質化——KOL・コラボ戦略の限界

2025 年の中国マーケティング環境を一言で表すならば、「施策の均質化」である。KOL を活用したプロモーション、ブランドコラボレーション、IP コラボレーション——ここ数年のトレンドであった施策は、多くのブランドが実行済みで効果が薄まりつつある。

数字がその深刻さを物語る。全プラットフォームでフォロワー1 万人以上の KOL は 1,420 万人を超え、2020 年比で 50%以上増加^{※1}。美容分野のライブコマース ROI は 2 年

※1 克劳锐（TopKlout）《2024 年 KOL 発展年報》<https://www.fxbaogao.com/detail/4856636>

前の1:5から1:2にまで落ち込んだ^{※2}。IP コラボも飽和状態にあり、消費者調査では64.3%が「衝動購買をしなくなった」と回答している^{※3}。問題の本質は、施策の目的化にある。パッケージカラーが同じというだけの理由でIP コラボを実行し、話題にはなったがブランド連想は何も残らなかった——そうした事例は珍しくない。「何を打つか」ばかりが議論され、「その施策がブランドに何を積み上げるのか」という問いが抜け落ちているのである。では、施策の「目的」はどこに置くべきか。その答えを導くのが、次章で紹介するCEPの概念である。

2. CEP（カテゴリー・エントリー・ポイント）理論の適用

施策の均質化を打破する鍵は、手法の新しさではなく、戦略の起点を変えることにある。ここで注目すべきが、CEP (Category Entry Points) の概念である。CEPとは、Ehrenberg-Bass InstituteのJenni Romaniukが体系化した理論で、消費者がある商品カテゴリーを想起するきっかけとなる状況・文脈・ニーズを指す。

朝、疲れた顔を鏡で見たときに想起されるスキンケアブランド。友人への手土産として浮かぶお菓子ブランド。こうした日常の購買シーンにおける想起の接点——Romaniukはこれを「消費者がカテゴリーに入るための比喩的な扉」と定義する。重要なのは、CEPは「ブランド視点」ではなく「購買者視点」の概念だという点である。

この理論が中国市場において特に有効なのは、施策が均質化した環境下では、Physical Availability（物理的入手可能性）や広告投資額での差別化が困難だからである。差がつくのは、Mental Availability（精神的利用可能性）——消費者の頭の中でどれだけ多くの購買場面でブランドが想起されるかという次元である。実際、Ehrenberg-Bass Instituteの実証研究が一貫して示しているのは、カテゴリーNo.1ブランドは、単に一つのCEPで想起されるだけでなく、多数のCEPにおいてNo.1想起を獲得しているという事実である。市場シェアの高いブランドほど消費者の頭の中でより多くの購買場面と結びついており、その結びつきの「数」と「強さ」の双方で競合を凌駕している。ブランドの成長戦略とは、自社が想起されるCEPの数を計画的に増やしていくことに他ならない。

3. CEPとブランド・エクイティの一体化——東方樹葉の事例

CEP理論の妥当性を、中国市場のリアルな競争環境の中で検証する。ここで取り上げる東方樹葉の事例は、中国ローカルブランドの成功例であるが、その戦略の本質——ブラン

※2 以下のソースを参照の上、要約

・21世紀経済報道「"流量税"宮斗，中小商家如何活过三集？」

<https://www.21jingji.com/article/20241202/herald/75ec0171662d7ed440b17315924b156e.html>

・CBNData「美妆直播带货不挣钱了？」<https://www.cbndata.com/information/293984>

※3 知萌趨勢調研《2025中国10大消費趨勢》https://m.thepaper.cn/newsDetail_forward_29827628

ド・エクイティと CEP の一体設計——は、日本企業が採用しうる普遍的なアプローチである。

図表 1 ブランド・エクイティイメージ

戦略ターゲット	戦略的に仕掛けてファンになっていただきたいターゲット顧客全体	自然系成分によって髪を健やかにしていきたい人		
コアターゲット	戦略ターゲットの中でも優先してアプローチするターゲット	自分にも、環境にもやさしくヘアケアしたいライフスタイリスト		
ブランドプロポジション	ブランドが顧客に対して提供する価値	自分の手で変えていくことの喜び		
ベネフィット	顧客がブランドに触れることによって得られるポジティブな効果	自分や誰かを慈しむことから得られる充足感	髪も肌も本来の美しさを取り戻す	髪が健やかになっていく実感
RTB	消費者がこのブランドがベネフィットを提供できると信じられる理由	持続可能な材質のパッケージ	厳選した自然由来成分	きめ細かくすぐに泡立つ使い心地
ブランドキャラクター	ブランドの特徴を表現するキャラクター、性格	こだわりのある	あたたかみのある	肯定的な

図表 2 CEP 設計イメージ

優先度	項目	CEP	パトロの競争優位性
守り	Why	髪のダメージ・バサつきをどうにかしたい	「本来の美しさを取り戻す」。矯正ではなく“還す”思想が差別化の核
守り	Why	ケミカル成分への不安から脱したい	厳選した自然由来成分。「こだわりのある」キャラクターが信頼を担保
守り	hoW feeling	疲れて自分を労りたいとき	「慈しむ充足感」+「あたたかみのある」キャラクターがセルフコンパッションと共鳴
守り	When	夜のバスタイムで一日を癒すとき	プロポジション「自分の手で変えていくことの喜び」が最も発揮される時間帯
守り	hoW feeling	前向きに自分を变えたいとき	「自分の手で変えていく喜び」+「肯定的な」キャラクターが背中を押す
守り→拡張	When	朝シャンで気持ちをリセットしたいとき	きめ細かくすぐに泡立つ使い心地。肯定的な一日のスタートに
守り→拡張	While	スキンケアと一体の美容ルーティンとして	「髪も肌も本来の美しさを取り戻す」がカテゴリーを横断して成立
守り→拡張	hoW feeling	自分に自信を持って出かけたいとき	「健やかになっていく実感」が外出前の自信の源泉に
守り→拡張	What with	トリートメントとのライン使いで	ライン全体で「変えていく実感」が積み上がり体験の厚みが増す
守り→拡張	With whom	パートナー・家族とバスルームで共有して	自然由来成分で家族も安心。「あたたかみ」が家庭内シェアに適合
拡張	Why	環境に配慮した消費をしたい	持続可能パッケージ。エシカル消費の文脈でカテゴリーを超えた想起
拡張	With whom	大切な人へのギフトとして	「誰かを慈しむ充足感」+こだわりのパッケージがギフト映え
拡張	When	季節の変わり目で髪質が揺らぐとき	自然由来成分の穏やかなケアが「健やかになる実感」を想起させる
拡張	Where	ジム・ヨガ後のシャワーで	すぐに泡立つ使い心地+自然由来成分が健康志向ライフスタイルと一貫
拡張	hoW feeling	罪悪感なく消費したいとき	環境配慮+自然由来。「正しい選択をしている」という安心感

ブランド・エクイティとは、戦略ターゲットの定義からブランドキャラクターに至るまで、一貫した論理構造として設計されるべきものである（図表 1）。CEP は、このエクイティ構造と消費者の日常の購買場面を接続する「橋」の役割を果たす。エクイティの根幹が曖昧なまま CEP を設計しても、想起の定着にはつながらない。

東方樹葉は、2011 年の発売時に「中国で最もまずい飲料」と酷評された無糖茶である。しかし農夫山泉は撤退せず、10 年以上にわたりこのブランドを育て続けた。その背景に

は、農夫山泉というブランドの根幹にある「中国にきれいな水を届ける」という揺るぎないエクイティがある。このブランドの魂が、「健康」という巨大な CEP との一貫性を担保した。精製水を廃止する、無糖茶一本に絞る、などの取り組みもその表れだ。

同時期に元気森林がバズ型マーケティングで急成長し、その後失速していった。両者の明暗を分けたのは、まさに CEP とブランド・エクイティの整合性である。東方樹葉は「体にいいものを選びたい」という消費者の想起ポイントを愚直に押さえ続けた。ブランドの魂と CEP が一本の線で結ばれていたからこそ、健康志向のトレンドが到来したとき一気に花開いた。2024 年の茶飲料売上は 167 億元（前年比 32% 増）^{※4}。この数字は、東方樹葉が「健康茶」というひとつの CEP を獲得しただけでなく、「仕事中的リフレッシュに」「食事に合う飲み物として」「家族の日常の飲み物として」といった複数の生活場面で想起されるブランドへと進化したことを意味する。

この事例が教えるのは、CEP の獲得は短期的なキャンペーンではなく、ブランド・エクイティに根ざした中長期の設計と投資によって初めて実現するということである。

4. CEP の実務的設計手法

では、CEP は具体的にどのように設計するのか。実務においては、以下の 3 つのステップが有効である。

ステップ 1：CEP マッピング

まず、自社カテゴリーにおける CEP を網羅的に洗い出し、マッピングする。CEP の洗い出しにあたっては、Romaniuk の 7W フレームワーク——Why（なぜ）、When（いつ）、Where（どこで）、While（何をしながら）、With whom（誰と）、What with（何と一緒に）、hoW feeling（どんな気分のとき）——が有効なツールとなる。各 W に沿って自社カテゴリーの購買シーンを列挙し、競合との想起状況を比較することで、獲得すべき CEP の優先順位が明確になる。ここで重要なのは、CEP には「利用シーン」「機能ニーズ」「情緒的ニーズ」といった複数の切り口があり、それぞれの大項目ごとに CEP を整理・設計することである。多くの日本ブランドは機能訴求に偏りがちだが、Mental Availability を高めるには、生活シーンや情緒的文脈からの想起を広げることが決定的に重要である。

ステップ 2：「守りながら拡張」の優先順位設計

すべての CEP を同時に獲りにいくことは現実的ではない。自社がすでに強く想起されている CEP を「守り」ながら、隣接する CEP へ段階的に「拡張」していくのが有効である。既存のブランド連想から自然に伸ばせる方向を見極めることが肝要だ。

ステップ 3：ブランド・エクイティとの整合性チェック

いかに魅力的な CEP であっても、ブランドの根幹にあるエクイティと矛盾する CEP

^{※4} 農夫山泉 2024 年度決算報告 <https://m.mp.oeeee.com/a/BAAFRD0000202503251062898.html>

を獲りにいけば、ブランド連想は希薄化する。東方樹葉が「健康」という CEP を獲れたのは、農夫山泉の「きれいな水を届ける」というエクイティとの一貫性があったからだ。この整合性チェックを施策設計の最上流に置くことで、「手段ありき」のマーケティングから脱却できる。

まず「どの購買場面を押さえるか」を決め、その場面に最も効果的にリーチできる手段として KOL やコンテンツを選定する。従来の「先に KOL を選び、メッセージを載せる」順序を逆転させるだけで、ブランド資産の蓄積度は大きく変わる。

5. 日本企業への戦略提言

以上を踏まえ、日本企業が中国 B2C 市場で取るべきアプローチを 3 点に整理する。

第一に、**CEP 起点のマーケティング設計への転換**である。7W フレームワーク等を用いて自社カテゴリーの CEP を棚卸しし、競合との比較の中で獲るべき CEP を特定する。KOL の選定もコラボ先の決定も、「その CEP を強化できるか」を判断基準とすべきである。

第二に、**CEP の前提となるブランド・エクイティの構築**である。エクイティの根幹が曖昧なまま CEP に投資しても想起は定着しない。戦略ターゲット、ブランドプロポジション、ベネフィット、RTB（信じる根拠）に至るまで、一貫した論理構造としてエクイティを設計・言語化することが出発点となる。中国市場では特に、「日本ブランドとしての固有価値」をエクイティの中にどう位置づけるかが問われる。

第三に、**不況期こそブランド投資の好機**であるという認識である。東方樹葉の事例が示すように、不況期にブランドの根幹への投資を止めなかった企業だけが、回復期に圧倒的な優位を築ける。短期的な ROI 最適化に走ると、ブランドの Mental Availability は確実に毀損する。不況期の投資は「コスト」ではなく、回復期に回収する「先行投資」として捉えるべきである。

おわりに

中国 B2C 市場は、施策の均質化、消費者の成熟化、そして地政学的変動が同時に進行する、極めて複雑な環境にある。しかし、この不透明さの中にこそ、ブランドの本質的な力が試される機会がある。

CEP の概念が教えるのは、ブランドの競争力とは究極的には「消費者の頭の中にあるポジション」であり、それは地道な投資と一貫した設計によってのみ構築されるということである。小手先の施策ではなく、ブランドの根幹に立ち返ること。消費者の頭の中に確かな居場所を築くこと——それが不確実な時代における最も確実なブランド戦略である。

以上

Writer's Profile

balconia 株式会社

上海・香港・シンガポール・東京を拠点に、年間 100 超のプロジェクトを手がける独立系ブランドコンサルティングファーム。グローバル化、新価値開発・グロース、ブランド再生を得意とし、ブランド資産を高めながら売上を作るアプローチで支持を得てきた。



久保山 浩気

代表取締役 ブランドストラテジスト

balconia 株式会社 創業者・グループ CEO。異文化を横断するブランド戦略および国際市場への展開を専門とするブランドストラテジスト。

著書『ブランドカルチャライズ』は Amazon Japan ビジネス書ランキングで 1 位を獲得。複雑なグローバル環境において、戦略・文化・クリエイティビティをつなぐ存在として知られる。

✉ : koki.kuboyama@balconiainc.com

☎ : +81 090 1887 4002