

# IMC(インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション) と新しいパッケージデザインの本質 アクセス対インパクト

Integrated Marketing Communications  
and the New Package Design Reality;  
ACCESS VS. IMPACT

ウィリアム・オコナー 著

現代のマーケティングは、多様なメディア、高度に進んだ細分化、  
ビジュアルへの依存によって特徴付けられる。

このような状況において、パッケージデザインは、広範囲に及ぶマーケティング計画の一つとして、  
消費者に通じる重要なルートに成り得るものである。

消費者へのアクセスを形成するイメージを発見し、有効なパッケージを作成するために、

ビル・オコナーはイメージ・エンジニアリングと呼ばれる調査とデザインの方法論についての検討をした。

イメージ・エンジニアリングはレイ・リッチとタイノンブランドのための戦略に用いられ、成功を収めている。



ウィリアム・オコナー

シカゴに本社を有する国際的な  
パッケージデザイン会社  
SOURCE/Inc.のCEO

インテグレートド・マーケティング・コミュニケーション(IMC)は、今日のマーケティングで最も議論されているテーマの一つである。別々の、そして(時には矛盾する)メッセージを広告、販売促進、パッケージデザインといった伝統的な各種のコミュニケーション手段で伝達するのではなく、メッセージ、トーン、スタイルを統一したもので、見込客や顧客とのコミュニケーションを図るところにIMCの卓越性がある。顧客がマーケティングの各要素の区別をしていないことが分かるにつれて、IMCはより一般的に認識されるようになった。顧客は、広告、販売促進、パッケージ、店頭販売のディスプレイ、PRの違いに気付いていないし、気にもしていない。ブランドコミュニケーションはひとかたまりの無数の情報の流れと思われているのである。

IMCのアプローチでは、ブランドに関するすべてのメッセージを、内容、スタイル、イメージ、態度において統合することが求められる。その主張は、

- 1)消費者は、ブランドに関する情報を受け取った経路によって区別するわけではない。
- 2)情報の経路によってそれぞれ異なったり矛盾するメッセージが伝えられれば、メッセージの強さやインパクトはブランドのイメージをばらばらにしてしまう。

その結果、これらのメッセージはターゲットとする受け手側の人々に浸透し、肯定的な反応や行動を引き出す力を失うことになる。消費者へのアクセスがなくなり、そのインパクトは消失する。

この「不連続的な変化」の時代において成功するためには、思考、コミュニケーション、マーケティングの新しい方法を見出さなければならない。この実態を認識するためには、伝統的なマスマーケティングの前提が通用しない今のマーケットについての新しい理解が必要である。IMCは、我々のすべてのコミュニケーションについて、一貫性を持って構築するための実用的な方法を開発しなければならないと主張する。これは我々の多くがその中で成長してきたマスマーケティングの伝統を考えると、口で言うほど簡単なものではない。

マスマーケティングは第二次世界大戦の後にアメリカの商業を支配してきた素晴らしい成功に深く根付いている。マスマーケティングでは、大量市場向けの規格化された製品が生産された。その特徴はトップダウンとプロダクトアウトのアプローチにあり、「作れば売れる」という考えに

基づいていた。70年代の初頭に経済成長率が50%以上も減速するまでは、マスマーケティングが非常に優勢になっていた。80年代を通じて根本的な変化が起こっていたが、それに気付いている企業のマーケティング担当はほとんどいなかった。しかし、周知のとおり、アルヴィン・トフラーは来るべき「未来の衝撃」、世界の産業における大量生産という古いコンセプトに取って代わるであろう社会の脱マス化という第三の波について書いていた。<sup>1</sup>

今日、我々は顧客の力の増大している新しい時代の中にあるが、これは古いモデルやパラダイムがもはや有効に機能しないということを示唆する。我々は、この「不連続的な変化」の時代において成功するために、思考、コミュニケーション、マーケティングの新しい方法を見出さなければならない。

## マーケティング・コミュニケーションの新しい原則

顧客がその主導権と力を増してくるにつれ、伝統的なマーケティングの4つのP(製品 Product、価格 Price、流通 Place、広告販促 Promotion)の意味は大きく変化した。マスマーケティングは、IMCにとって代わられてきている。例えば、新製品を開発する場合でも、メーカーは、誰かが特に買いたいと望むような製品だけしか売ることができない。価格はもはやコストを反映する以上の機能を持っている。価値については消費者の金銭価値と同じように、時間にも価値が置かれている。流通も便利さや嗜好に基づいて決定されるが、グローバルなコミュニケーションや交通の発達によって、もはや場所に拘束されずにすむようになっている。専門カタログからインターネットによる電子的な販売、発注、発送まで、その選択の幅は増加している。

最も重要なことは、我々がかつて信じてきた伝統的プロモーションによって需要をコントロールすることは、もはや機能しないということである。経営コンサルタントであり、IMC理論の第一人者の一人であるドン・シュルツが、今日の市場において効果的な、4つの主要なマーケティング原則について述べている。

第一に、現在では、伝統的な言葉の世界より先ビジュアルの世界が優勢になっている。これは特にテレビを教師として、社会への窓口として育ててきた40歳以下のMTV世代にあてはまる。従来のコミュニケーションは文字や合理的な考え方に基づいたロジカルなものが多かった。しかし、現在のビジュアル世代は、グラフィックス、アイコン、記号、シンボルなどを通じて、感覚的、感情的な経験を得ている。

第二に、ビジュアル優位が強まるにつれて、人々は記号

やシンボルにより大きく依存してその世界を形成し、簡単にすばやくコミュニケーションするようになるので、機能的な文盲とでもいべきものが増加する。地元のファーストフードのお店のレジで、数字キーの代わりにシンボル/絵文字キーが使われているのを見ることができただろう。製品を買って、キーを打つ。足し算も引き算も必要ない。込み入った思想や、複雑な構造をうまく処理する必要はない。

第三に、放送や電子メディアは、かつてないほど少数の受け手に発信することができるようになり、メディアの個性化が大きく進む一方、消費者に向けられたメッセージの数はあらゆる方面で増大している。際限ない発信源からの絶え間ない情報にさらされた消費者は、メッセージを並べたり、選別したりするために、情報のチャンキング(厚切り)やカテゴリー化をするようになる。

第四に、これらの動向の結果として、現在のカオス的なコミュニケーション環境においては論理的な、事実に基づく情報発信は一般に効果がなく、消費者が感じ取ったもの、すなわち知覚が、すべてであるということになる。例えば、過去20年間に飛躍的に伸びてきた割引、クーポン、プライベートブランドなどによる広範なディスカウントは、それまでのブランドの差別化を均質化し、類似している製品のブランドはすべて同じようなものであり、価格が異なるだけだという消費者の認識を強めさせている。買物客達は、自然と、何をかうか決めるのに必要な情報は商品の棚を見れば分かるし、そのときに何がセールになっているかによって決めればよいと考えるようになる。

1 A・トフラー 「未来の衝撃」(ニューヨーク、ランダムハウス、1970)

2 D・シュルツ 「インテグレートド・マーケティング・コミュニケーションズ」シカゴ、Ntc出版グループ、1994)

3 チャンキングはシュルツのコンセプトを引用している。「消費者が毎日受けている何千ものマーケティング・コミュニケーションメッセージから、消費者は比較的少数のメッセージを選択して、処理している。」これから、さらに消費者は「チャンク」、あるいは情報の断片を選び出し、そのコンセプトを形成する。(同上、p.30、36)

## パッケージングの重要な役割

商品棚の上で、ブランドの識別要因となるメディアはパッケージである。

IMCの原則の1つは、ブランドコミュニケーションの主要な手段としてパッケージを特に強調している。重要なコミュニケーションメディアとして、パッケージは、もはや消費者にとって製品と同じ意味になり、ブランドの知覚に大きな影響を与えている。しかし、パッケージは最近までインテグレートド・マーケティング ミックスの主要な要素とは考えられていなかった。IMCマーケターは、効果的なコミュニケーションを実現するためのこの重要な役割を理解することで、購買時の戦略優位を獲得しなければならない。

イメージの力が言葉を凌駕する世界では、理由や理屈は先、感覚的に受け取った知覚がすべてとなる。しかし、シュルツが注意しているように、知覚というものは本来、選択的で、限定的なものである。我々の知覚処理能力は限られているので、各自の環境におけるコミュニケーションから受ける全ての刺激を処理することはできない。このため、消費者が情報を集めるときに、「つかみ言葉」を用いるようになり、「つかみ言葉」によって購買時の意思決定をするようになる。

したがって、ブランドコミュニケーションにおける「セールスメッセージ」は、簡単にそのブランドのカテゴリーとコンセプトが認識できるものでなければならない。それらは、明確に理解することができ、人々が既に作り上げているカテゴリーに合うメッセージでなければならない。シュルツによると、メッセージの送り手と受け手が蓄積し、すぐに思い出せる、コンセプトやカテゴリーを連想させる要素がある。それがないと、コミュニケーションが成立しない。カテゴリーまたはそのブランドのコンセプトへの「つながり」を即座に形成することができないならば、様々なメッセージから生じる圧倒的な雑音によってコミュニケーションは妨げられてしまうだろう。ブランドイメージをつくるコミュニケーションが成功するかどうかは、どれだけの大音量と頻度でメッセージを流したかという、インパクトによるのではなく、製品とカテゴリーに関して、受け手が記憶している知覚

にそのメッセージがどれだけ効果的にアクセスできたかということにかかっている。したがって、ブランドイメージとメッセージが受け手の知覚群に関連付けられていることが非常に重要である。

この理解を基礎とすると、消費者が買い物をするときに製品をざっと見て、選別するために、意識の中に既に組み込まれているレーダーのようなしくみを使っていることが分かる。ざっと見るという行動は、ビジュアルによる定義と感情的な期待を発展的に組合せるといことであり、個人的なレーダーによる関連性のチェック活動である。これらのビジュアルによる定義と期待は、消費者が購買決定を下すために製品に注目し、どのカテゴリーの商品かを判断するときに用いられている。この時、パッケージは消費者の心に感情的反応またはカテゴリー化を引き起こすための手段になる。パッケージはブランドコミュニケーションと主要なメッセージの要となるものである。パッケージに描かれているピルスベリー ドウボーイ、スマッカーのギンガム、ハーシーのチョコレート色はどれも、それぞれのブランドへの尊敬と心を動かす引き金になっている。

ブランドを統合する要素としてのパッケージングの大きな効果を考えると、商品に関するメッセージを我々がどのように考えてきたかということを再検討しなければならない。伝統的なモデルでは、大規模なインパクトのある新しいメッセージによって消費者の嗜好を覆すことができると考えられてきた。大音量で、十分に長い期間、あるブランドメッセージを連呼すれば、消費者の心中にある既存のブランド嗜好を、変えることができるであろうと、自らに言い聞かせてきたのである。

しかし、消費者は自分に関連のない情報は自動的に排除してしまう。したがって、パッケージデザインはビジュアルインパクトだけでは不十分なのである。IMCでは、メッセージが継続的に処理、記憶、受容されていることを強調している。このため、消費者にメッセージを伝達するためには、メッセージの一貫性、カテゴリー認識、関連性の高いビジュアルイメージが非常に重要となる。

## パッケージデザインのアクセスとインパクト

ブランドイメージとパッケージデザインによるコミュニケーションの問題はつまるところアクセスとインパクトの対立として表すことができる。インパクトを重視する従来のアプローチは、「注目を引くために、最も大声で叫ぶべきである」と強調してきた。アクセスを重視するアプローチでは、消費者に瞬時に親しみを感じさせ、どのカテゴリーの商品かを瞬時に理解させることの重要性を強調している。インパクトはマスマーケティングのメンタリティーに属する。アクセスはIMCの原理の

認識に基づくものである。

IMCのコンテキストでは、ブランドイメージとデザインコミュニケーションの有効性は、その規模ではなく関連付けの問題となる。単に、より大規模に、より大音量にするだけでは成功できないのであって、消費者の心からの注目を得なければならない。つまり、ターゲットとする受け手の中にあるブランドコンセプトとカテゴリーの感覚に適合するように調整されたブランドイメージやクリエイティブが必要となる。

## 新しいビジュアル プロトコル

ブランドイメージコミュニケーションの調整をするためには、特定のコンセプトとカテゴリーを喚起するために、どんな種類のイメージが最も良く機能するかを知るための調査と測定システムが必要である。

最高のパッケージデザイナー達は、これを直観的に実行している場合が多い。しかし、現在の非常に競争の激しい事業環境においては、直観だけでブランドマネージャを納得させることは難しい。経営コンサルタント、トム・ピーターズは、デザイン マネジメント ジャーナルの創刊号で、「MBAを取得した卒業生は皆、測定値が見つかるまではバスルームにも行こうとしない」ということは、我々の誰も知っている。それに文句を言うのではなく、測定値を考えればよい。付加価値のある測定値を、知覚の測定値を考えればよい。」<sup>4</sup>

デザイナーは自分の考えを、意志決定の過程の一部になる事実と数字に変換しなければならない。そして、それは可能である。過去の数年間に、我々は、「イメージ・エンジニアリング<sup>®</sup>」と呼ばれるリサーチプロトコルを適用してきた。「イメージ・エンジニアリング」は、ブランドパーソナリティを表現する適正なイメージを選択し、その個性をターゲットとする受け手のコンセプトと感情的な嗜好と関連付けるためのシステムを提供する。

我々は、顧客の一人であるルイ・リッチ社のブランドイメージを改良するために「イメージ・エンジニアリング」を利用して、良い結果を得ている。我々は、ブランドのページブラウンのアースカラーが、顧客にあまり風味がよくないという印象を与えていることを発見した(図1を参照)。さらに、パッケージに用いられている七面鳥のシンボルが、抽象的なものではあるが、消費者に生きている鳥を連想させて、抵抗感を喚起させることも判明した。そのブランドの既存のパッケージイメージが、消費者の七面鳥に関する最良の経験である、感謝祭の七面鳥の肯定的な感覚記憶に適切にアクセスしていなかったことも判明した。



図1：ソース社は、ルイ・リッチのパッケージのページブラウンは、あまり風味が良くないということを顧客に連想させ、消費者は生きている鳥の描写によって抵抗感を喚起されるといふことを発見した。

我々の調査は、これらの問題に対処するためには全面的なクリエイティブの作り直しが必要であることを示唆していた。デザインを完全に作り直し、「じっくりと焼き上げた」という修正されたブランドの売り文句を含む、強力にその風味を喚起させる、「買いたくなるような」色の、独特なブランドアイデンティティを持つパッケージが作り上げられた(図2)。この新しいブランドイメージとパッケージデザインは、広告キャンペーンとともに、風味に関するメッセージに焦点を合わせてブランドを効果的に再認識させて、ターゲットとする受け手にアクセスする適切なものに改良された。ブランドの売上は、大きく増加した。

キーラーの提供する各種のスナックの新製品である Tato Wilds の場合、「イメージ・エンジニアリング」プロトコルから、動的な、文字による、重層的な色どりパターンとのイメージのセットが、このブランドがターゲットとしている14～22歳の年齢層のコミュニケーションスタイルとその他のメディアに合っていることが明らかになった。現在のパッケージに表されていたブランドイメージは、検討中のパッケージデザインとテレビ広告のどちらよりも、適切なブランドイメージの要素をはるかに喚起しにくいものであった。発売されたブランドのメッセージは統合されておらず、ターゲットとする消費者を混乱させるものであった。

こういった場合での、「イメージ・エンジニアリング」は、消費者の感情と反応を測定することができ、パッケージデザインにおける創造的な努力の方向づけの補助となり、IMCが必要とする重要なステップとなる。イメージ、色、構成、活版印刷、形式、質感の特定の組合せは、感情を喚起し、購買時の重要なポイントにおいてポジティブな反応を引き出すことができることを発見した。これは個々のブランドだけでなく、下記の例からも分かるように、カテゴリー横断的に有効なものである。



図2：改善後のルイ・リッチのブランドイメージ。強力な色を使って、じっくりと焼き上げている製造方法と感謝祭について描写することにより、同ブランドの売上は大きく増加した。

4 デザイン マネジメント ジャーナル、第1巻、#1、1989年 秋

タインフーズ Tyson Foods 社“イメージ・エンジニアリング” プロトコルから利益を得ている。同社は、そのブランドイメージをデザインし直して、タインと言えば鶏肉を意味するようにして、そのブランドが他社と競合している全てのカテゴリーにおいて新しい、統合的なパッケージングシステムを作ることによって、店内におけるこのメッセージをサポートすることを考えた。我々は、特徴的な方法によってブランドメッセージを効果的に統合すると思われる2層構造のブランドイメージプラットフォームを構築した。当社の調査は、まず3つの「T」として認識される。これは新鮮な鶏肉製品を購入する消費者が求める購入価格を表す基本ブランドの属性であり、味 (Taste)、信頼 (Trust)、伝統 (Tradition) を意味する。

味については明らかであるので別として、「信頼」と「伝統」は消費者の心の中でその鶏がどこで、どのように育成、加工、調理されたのかということと関連付けられている。これらの属性に関する肯定的なイメージとして、調査から判明したものは、明らかに鶏の加工業者や先養鶏牧場で働く人に関連するものであった。その調査結果は、パッケージデザインに農場関連のシンボルとアイコンを含めることによって反映された。この基本的な消費者の期待をサポートするだけでなく、ブランドのデザインに楽しみや喜びという層を追加した。型押しされた背景に縁取りをした形式で、簡明な、最小限に抑制されたデザインで、さわやかな明るいカラーパレットによる不規則で緩やかなラインを作り、調査において消費者から望ましい反応を喚起することができた。この反応は、ユーモアと楽しさをもってなされた「信頼」、「味」、「伝統」に関する同じメッセージを伝達する広告キャンペーンと相まって、タインが、そのブランドイメージをうまく統合していくための促進力となった。(図3、図4)

ビジュアルは、消費者の心の中に、よりふさわしいイメージや反応を生み出すパッケージデザインの一要素である。受け手にアクセスできるメッセージを開発するために、コピーとビジュアルの両方に意識を向ける必要がある。例えば、ダイエットコークは、ダイエットという言葉が若い受け手にとっては無関係になりつつあることを発見した。若い消費者達はよく食べ、運動し、そして概して自分自身の健康に気を配り、自然で健康なセルフイメージを望み、化学薬品(すなわち、規定食)によるコントロールをすることを望ましいとは考えていない。その結果、少なくともヨーロッパ市場では、ダイエットコークというブランド名をコークライトに変更することによって、ブランドイメージをより適したものにするための努力がなされている。

“イメージ・エンジニアリング”は、消費者の知覚を測定するための一つの方法に過ぎないが、有望な可能性を有している。これは、パッケージデザインの成功と判定を補助し、デザインを戦略的なマーケティングの道具として、より効果的に使用

するための枠組みを提供する。ブランドメーカーとデザイナーは、ブランドイメージを確実に消費者の感情の「ボタン」に接続するという責任を共有している。すべてのコミュニケーションがコンテキスト、イメージ、スタイルにおいて統合され、そのパッケージデザインは、鍵となるメッセージを定着させるための主要なコミュニケーション手段として位置付けられることになる。

情報が溢れている状況で消費者にアクセスするためには、伝統的なマーケティング方法ではもはや十分ではない。IMCは未来への道を指し示すものであるが、我々は、コミュニケーションとデザイン作成の過程を管理するために判定と測定を行う新しいシステムを開発しなければならない。そのためには、まず、もはや機能しなくなったものを取り除いていく必要がある。ピーター・ドラッカーが、「革新は放棄することから始まる。それは貴方が何を始めるかではなく、何をやめるのかということである。」と言っているとおりである。

今日の非常に競争の激しい環境の中にある企業にとって、パッケージデザインをマーケティングの補足または継子のように考えることを止めて、消費者の感情を喚起するためのアクセス方法に関して我々が新しく発見した知識に基づき、その戦略上、競争上の利点についての可能性を真剣に探っていくべき時である。

図3



図4



ソース社による改良の前後のタインの鶏肉パッケージ。さわやかな明るいカラーパレットと、楽しさ、喜びの感じによって、調査の間中、消費者の望ましい反応を喚起することができた。