

パッケージデザインと消費者調査・ 経営戦略 アカウントビリティ(社内説明)に むけての前進

Packaging design, consumer research and business strategy : The march toward accountability

スコット・ヤング著

科学的手法とはいえないかもしれないが、パッケージデザインの効果や影響を測定する調査方法は存在する。スコットヤングはその可能性と限界、そしてこのタイプのパッケージデザインの最適な使い方について言及している。デザイナーや調査会社、マーケティング部門や営業部門の意思決定者との間で、協力的で生産的な関係を築くステップを具体的に提案している。



スコット・ヤング

パーセプション・リサーチ・サービス代表

過去10年以上、パッケージデザイン制作において最も大切だったことは、クライアントが社内を説得できるかどうか、ということかもしれない。そのデザインの効果が確固たるものであると…。これにより、パッケージデザイン調査の必要性は増し、結果として意思決定の方法を大きく変えた。しかし、このことでパッケージデザインの価値の認識が高まり、デザ

インのプロダクトがより尊敬されるようになった。

この論文では、調査の説得力の「両刃の刃」について、そして「消費者調査とパッケージデザイン」の関係を進化させる力について論じる。また、マーケターが努力し続けてきた「パッケージデザインと売上の関係を明らかにすること」にも目を向ける。

定性から定量調査へ

つい最近まで、多くのデザイナーにとって、「調査」という、新しいプロジェクトを始める段階のいわゆるお決まりの「宿題をする（つまり、お店に出かけ、競争相手のパッケージについて分析するなど）ことと同じ意味だった。消費者の役割は、デザインがより良い物へと開発、選択される過程の、ほんの一部分に限られ、最終的なデザインの決定はほとんど、パッケージデザイナーや彼らのクライアントの共通の判断に委ねられていた。確かに、このやり方はデザイナーとブランドマネージャーにとっては、とても楽であり、そもそも、製品の売上高とパッケージデザインは、あまり関係ないという考えに基づいていた。

しかし、今日、パッケージデザインをどうするかは、その製品の売上に多大な影響をもたらすものと至る所で知られて

いる。したがって、マーケターは「消費者がパッケージデザインを受け入れてくれた」と分かる、何かしらの手がかりがなければ、最終的な決定を下せない事実もよく理解されている。その結果、多くのデザイン専門家が、グループインタビューのたやすさに陥ってしまった。「買い物客がアートディレクターに化けていく」と言われながら、事実、説得材料をもとめるクライアントへ用意した回答はグループインタビューであった。パッケージデザイナーにとって、定性調査がもつ相対的な魅力は明らかである：実用的。デザイナーは実査の間、観察したり、それになんらかの影響を与えたりすることが可能なのである。であり、様々なやり方でデザイン要素やできばえに関する情報を、簡単に収集出来るからだ。そのため、定性調査は、理想的な診断道具であり、クライアントに、

「自分たちのデザインは取り乱して、他人の感情を害するようなものない」という安心感を与えることも出来る。それゆえ、多くの大手デザインコンサルタント会社が、自らの研究部門を発展出来るということで、定性調査を採用しているのも驚くべきことではない。

しかしながら、マーケターから見ると、定性調査は、不十分なこともあることが、だんだんと明らかになってきた。非現実的な環境での実査や、様々な意見を主観的に解釈してしまうというような、よく言われるグループインタビューの能力の限界以上に、定性調査の重大な欠点は、マーケターが自ら下した決定を確認、正当化するのに必要な数的根拠を提供できないことである。それ故、マーケターは、自らの最終決定を



グループインタビューは、クライアントの社内説得をサポートする1つの方法だった。しかし、不幸なことに、年々必要とされるパッケージデザイン決定のための数的根拠を提供できない。

正当化できるように、定性調査へと移行している。しかしながら、定性調査と同時に、定性調査を道具として愛好するのは、マーケターが、デザインを発展させる早い段階において、最初のおおまかな方向付けを示し、広範囲に及ぶ当初の考えを絞るのに適しているためである。

画期的に新しいパッケージデザイン(右側のSUNSWEEPなどのように)は、すぐに売上増をもたらす程のインパクトを持っていることが、広く知られている。しかしながら、直接的な売上増加が、いつも期待通りということではないし、売上の増減が一から全部デザインをやり直しをする際の基準でもない。より斬新なデザインチェンジブランドを現代的で価値あるものに保とうとするPHILADELPHIAブランド(写真下)では、特にそうなのである。



定量調査におけるインプリケーション

パッケージデザイナーは、定量調査を行うことで、グループインタビューより先固難な変更を強いられる。もちろん、自分がした仕事を、評価、テストされることを心から喜ぶ人はいないため、量的調査は、デザイナーが参加もコントロール出来ない最終試験になる。更に、調査担当者は、だいたいデザイナーよりも小難しい言葉を使う。このため、調査担当者がパッケージデザインを一連の数値や、表データとしてプレゼンテーションやディスカッションすると、両者の関係が、敵対し易くなる。もちろん、量的研究者の中には、パッケージデザインを数学の方程式へ変換してしまおうという、心得違いの試みで、確かな実績を残してきた者もいる。

ある人がショッピングするのを一度だけ観察しても、新しいパッケージデザインが売上へ影響を与えているのを見出すことは稀かもしれない。ということは、もし、新しいデザインが売上増の観点からしか評価されないのなら、テストをパスするものなどほとんどない。商品コンセプトを改良するのではなく、それを捨てるリスクを冒してしまうのだ。



「最もスコアの高いロゴマークを最もスコアの高い色を背景にして…」などといったものである。

「量的調査が創造性を奪う」、このよく聞く文句は、このような調査・分析者の実績から生まれたものである。しかし、この考え方は、間違っている。というのも、量的調査は適切に利用されれば、デザイナーやクライアントが、大きく成長するのに欠かせない潜在能力が秘められているからである。

様々な質問項目(棚での視認性、魅力度、インパクト、ブランドイメージ、購買意欲、等々)を測ることで、デザイナーは、より包括的な判断が出来るようになる。数的な予測を生み出すことで、マーケターに必要な「有効性を証明できる数的根拠」が得られる。それぞれのデザインを個別に評価することで、異なるデザインを検討する際に、どのような衝撃と影響があるのか、より正確に把握することが可能となる。

このように、定量調査は、大変有効な道具である。それは、創造性を養い、パッケージデザインをより良い物に変え、更には、効果的なデザインの付加価値を把握するのにも大変役立つ。

売上とのつながり

今日、メーカーは、パッケージデザインの大きな転換期にいる。彼らは、パッケージが製品の売上高に、どのような影響をあたえるか、予測できる調査方法をさがしている。文字通り、これは、論理的にも適ったリクエストである。と言うのも、実際のところ、売上高を伸ばすことが、あらゆるマーケティング活動の最終的な目的だからである。そして、調査会社にとって、ショッピング体験のシミュレーションを行い、様々なパッケージデザインが売上にどのように影響するのかを計ることは、技術的には、それほど難しいことではない。しかしながら、厳密に、売上測定をしようと試みると、パッケージデザインと調査の両者間に核心的問題が生じる。

- パッケージデザインは、本来、直接的販売手段なのか？
- それとも、広告、イメージ管理、長期的ブランド構築のためのひとつの形態なのか？
- 消費者調査は本来、成果を予測するための手段なのか？
- それとも、より良いパッケージデザインのための診断道具なのか？

もちろん、二つの質問に対する、答えは、最初はこのようなものであろう。「どうして同時に両方ができないのか？できるのではないだろうか？」と。というものの、現実には、様々な矛盾が存在する。もし、パッケージデザインを変更することで、売上増を見込むのであれば、新しいデザインが、売上にどれだけ貢献するか、で評価されても仕方ない。この考え方でいくと、調査といえば、「一要因からなるスコアシート(80%なら、採用、79%なら、却下)で判断されるもの」となる可能性は高い。そして、そこには、なぜパッケージデザインがうまく稼動していない原因を洞察し、あきらめずにより良いコンセプトに改めようとする姿勢や考え方が前提となる。こういった考え方は、パッケージデザインとは、短期的に注目を浴びるための“一押し”のようなもので、長期的なブランド戦略をサポートするものではない、というものである。これは、広告代理店がよく行う「回答者が広告をどれだけ覚えているか」を判定基準とした消費者調査によく似た考えである。こういった成果の予測は、調査によって、新たなパッケージデザインが、売上に与えるインパクトを正確に計測できるという前提の上になりたっている。しかしながら、このポイントは、まったく確かなものではないし、調査会社が、いかに現実的で、巧妙にショッピング体験や販売モデルを作っても同じことである。

実際に、包括的なパッケージデザイン調査から分かることは、売上高に影響する要素(棚での見栄え、デザインの魅力、製品認知、ブランドイメージ、価格受容性、競争相手との比較

など)が、パッケージデザインごとに異なることである。この定量調査によって、売上を促進する新しいデザインを確定し、この変更に伴うリスクを明らかにし、新しいデザインが、売場でポジティブかネガティブかを予測する。

しかしながら、その一方で絶えず問題となるのが、改良されたパッケージと売上増には間接的な関連しかなく、特に確立されたブランドにそのことが言える。一般的に、新しく、より魅力的なパッケージデザインでも、そもそもそのブランドを購入していない人々の購買行動をすぐには変えることは難しい。例えば、コカ・コーラを買う人は、新しいペプシのパッケージを喜んで受け入れることはないであろうし、ダヴの使用者についても、パンテーンのパッケージが新しくなったという理由だけで、受け入れることはないかもしれない。インパクトという面でもさらにかすかな力しかない。新しいデザインで、ニューユーザーはちらっとそのブランドを見るかもしれない。何か見方を変えたり、これもいいかなあと考えるかもしれない。それくらいである。しかし、パッケージデザインを変更後、特定のブランドが売切れだったりプロモーション中という条件が伴えば、パッケージデザインの変更が「売上増」や「ロイヤルユーザーの確保」につながることもあるかもしれない。残念なことに、こんなすばらしいことは、ある人の購買行動を一度観察しただけでは、まず、お目にかかれぬ。もちろん、劇的な成功物語もある。典型的なものとして、確立されたブランドのパッケージデザインを斬新に変え、売上増になったといったものである。しかしながら、デザインを努力してやりなおし、ブランドを現代的で妥当なものに保とうと、もっと大げさにデザインを変えても、全部が全部、いつも直接売上増に結びつかないのは、当然のことである。こういった環境下において、ある主要な要素(例えば、棚での視認性、魅力度、または、商品理解など)を特定して、そのパフォーマンスをあげることを試みるのは、妥当な方法である。もちろん、すぐに測定出来るほど、高いレベルの購買意欲には結びつかないが。



SERECTの新しいパッケージデザインでは、LADY SPEED STICKのロイヤルユーザーが、直ぐにブランドを変えることはほとんどない。しかし、LADY SPEED STICK愛好のユーザーに、SERECTをもう一度見てもらい、LADYの替わりに買っても良いと頭の隅においてもらえる可能性を生み出す。その後、SERECTの販促があれば、パッケージデザインの変更が、売上増にはじめてつながるかもしれない。

将来に向けて

全体を通して、このレポートで述べられている傾向や問題は、パッケージデザイナーにとってのひとつの重要な挑戦である。デザイナーは、どのようにして無理なくクライアントの社内説得をサポートすることができるのか。そして、創造性を制限する調査スコアの要求を満たすことができるのか。その答えは、デザイナーが、クライアントの社内説得の必要性を認めて、そこに参与していくことである。このレポートの終わりまでに、クリエイティブをサポートし、パッケージデザインを改良するために役に立つ調査をするためのポイントをいくつか提案をしたい。

1 大切なことは先を読んで、妥当な目標を設定し、調査設計の標準化をサポートすることである。

メーカーと調査担当者が、新しいパッケージデザインシステムの評価基準を作成するとき、パッケージデザイナーは大抵、蚊帳の外になる。結果として、デザイナーはそのプロジェクトには厳しすぎる評価に基づいて、新しいデザインが却下される、という場面に出会うことになる。最初から現実的な目標を設定し、その目標が達成されるよう、適切に行動基準を確立することこそが、非常に大切なことである。恐らく、最も重要なのは、魔法のような1つの評価項目や洗練された数式ではなく、クライアントに様々な評価基準を持ってもらうことである。

2 調査会社ともっと密接になるべきである。

もともと、デザイン会社は自分自身の仕事を評価することになるので、定量調査の役割を担う事は認められないかもしれない。しかし、デザイン会社は調査会社に対し、ブリーフィングを行うなどして「このパッケージデザインの課題はこういったものです」ということや「今回のデザインは、こんな特別な狙いがあるのです」といったことを伝えることで、積極的な役割を果たすことは可能であるし、又、そのようにすべきである。実際、パッケージデザイン調査は、多くの調査会社にとって、仕事のほんの一部で、広告評価の手法をパッケージデザイン調査に当てはめるように行う傾向もある。調査会社がそういったパッケージデザインに関する情報を得れば得るほど、今日の重要な問題にあてはまるように調査設計をカスタマイズすることができるようになる。

3 結果と投資収益(ROI)をクライアントと共有すべきである。

恐らくもっとも重要なことは、「新たなデザインの売上への寄与がどれだけあったのか」をデザイナーが知ろうと努力することである。それには売上データを集めて、発売時までさか

のぼったりするので、クライアントの多大なる協力と調整が必要になる。しかしながら、ここから得られる利益は非常に大きい。こういった努力から、多くの効果的なパッケージデザインのサクセスストーリーが生まれている。そして、こういった分析を通じて、売上に最もリンクするパッケージデザイン変数(グラフィック、デザイン構成、配置方法、などなど)を明らかにしようとする傾向もある。

4 調査を積極的に利用して、パッケージデザインに求められるものの変化を把握すべきである

最終的に調査とは、現在のパッケージデザインのできばえを把握し、現行デザインを変更すべきか判断するために使うことができるものである。こういった形式による追跡調査を毎年行うことで、長年の関心事が読み取れる。パッケージデザインの変更はいつも、調査結果を見てというより人の判断によって行われたり、マーケットシェアが落ちるのを遅ればせながらくいとめようとするために行われたりする。よりタイムリーな情報があれば、パッケージが、全く売上に貢献しない事例も明らかになり、会社は、自分のどのブランドにデザイン投資すべきか(例えば、どのブランドが本当に最新のパッケージデザインを必要としているか)を決めることを判断しやすくなる。

パッケージデザインに対して“説明”をもとめる流れは、後戻りできないことは明らかであり、そのため、デザイン効果の測定に、数値データを使うことも避けられない。

ご承知のとおり、数値は読み間違いもある。しかし、数値データが適切に収集され、利用されたとしたら、それは、パッケージデザインとマーケティング戦略をつなぎ、最終的には、効果のあるデザイン価値を把握できる、力強い共通言語になりうる。

というのも、マーケティングの世界において、もしひとつだけルールが存在するとすれば、それはこのようなものだからだ。「計測できないものは、まったく価値のないものである。」



総合的なパッケージ調査は、商品棚で新しいデザインの視認性を把握することから始まる。