

デザインを商品力に反映させる要因

金 児 誠 之

近年、高関与財におけるデザインの重要性が高まりつつある。例えばグッドデザイン賞で入選した商品が売上を伸ばしていることに代表されるように、デザインの良否が消費者の意思決定に大きな影響を及ぼしていると考えられる。本稿ではこういう認識のもと、意思決定のプロセスにおいてデザインがいかなる役割を果たしているかを明らかにし、デザインを商品力に反映させるために必要な要因を特定する。

キーワード：デザイン、意思決定プロセス、意思決定費用、決定方略、属性の仕分け

I はじめに

近年、高関与財におけるデザインの重要性が高まりつつある。もちろん全ての人がデザインを重視しているわけではないが、例えばグッドデザイン賞で入選した商品が売上を伸ばしていることに代表されるように、デザインの良否が消費者の意思決定に大きな影響を及ぼしていると考えられる。本稿におけるデザインとは商品の意匠ならびにパッケージデザインなど視覚的効果をもたらす外的属性と定義されるが、有名デザイナーを起用し、デザイン性を追及したものが必ずしも競争力を維持しているわけではない。発売当初こそメディアに大々的に取りあげられたものの、その後、思うように売上を伸ばせていない商品の事例は数多く見られる。逆に無名のデザイナーでありながら高い競争力を維持している商品の事例も数多く見られる。

つまり同じように競争力を高める意図でデザインを追及しながらも、それが商品力に反映されているケースと、商品力に反映されていないケースがある。ではその差はどこにあるのであろうか。本稿ではこういう認識のもと消費者が多くの商品の中から一つの商品を選択するプロセスにおいて、デザインがいかなる役割を果たしているかを明らかにする。さらに商品の普及プロセスにおいてデザインが商品力に反映され続けていくためには何が必要かを明らかにする。そして最後に高関与財の具体的な説明ケースとして賃貸を取りあげて考察を深める。なぜなら賃貸は他の消費財と比べて購買頻度は低いが、リスクが高く、自己表現にも関わってくるため、問題認識→情報探索→ブランド評価→購買→購買後評価、と高関与財で想定されている五段階の購買プロセスを全て経ていくと考えられる。しかも経時的に需給が変動するユニーク見本であるため、予め購買する商品、すなわち契約する物件が決まっていないことが多いからである。

II 先行研究

品揃えの魅力は店舗選択に影響を及ぼすストア・イメージの一要因であり、品揃えの魅力が評価されるほど店舗選択される可能性が高まる。そして消費者が特定の商品を選択するプロセスは、一般的に店舗の持つ品揃えの魅力の評価し、次に品揃えのなかから特定の商品を選択する階層的プロセスであることが多いと考えられている。

消費者がどのように品揃えの魅力の評価しているかに関して二つの考え方がある。一つ目は個々の商品の相対的効用を決定するために、品揃えのなかの商品のバラエティーを体系的に評価する考え方で、個々の商品の評価が全体的な品揃え評価のバイアスとして作用する。二つ目は消費者が品揃えを評価する際に、よりヒューリスティックな方法を用いているという考え方である。体系的評価とは属性が線形関数で表現され、属性間に補償関係が存在する代償型の決定方略であり、ヒューリスティックとは属性が線形関数で表現されず、属性間に補償関係が存在しない非代償型の決定方略と定義される。

そしてヒューリスティックなアプローチが仮定しているのは、消費者はより良い判断を下したいという願望と、処理努力をより少なくするためのバランスをとっているということである (Chen and Chaiken 1999; Boyd and Bahn 2009)。消費者は判断するのに、願望する確からしさの最適なレベルを保持しており、そのレベル以下だと体系的な情報処理を継続し、そのレベル以上だとヒューリスティックが採用されると見なされている (Boyd and Bahn 2009)。つまり最適レベルとはヒューリスティックと体系的評価の均衡点であり、均衡点に達しない場合、その差異が情報探索への動機付けとなる一方で、均衡点を越えた場合、その差異は負荷となるため、負荷を軽減しようとする。しかしSimon (1955) の合理性批判にあるように、人間の情報処理能力には限界があり、あまりにも大量の情報に直面すると情報過負荷 (Information Overload) に陥る。ゆえに最適レベルの先に限界レベルが存在すると考えられる。

このように消費者が品揃えを評価する際 (図1)、最適レベルまでは体系的評価が採択されやすく、最適レベルから限界レベルまではヒューリスティックな方略が採択されやすく、限界レベルを超えると情報過負荷に陥りやすいとまとめられる。

ここで消費者がどのように品揃えの魅力の評価しているかに関係する四つの代表的な研究を取りあげる。Broniarczyk, Hoyer and McAlister (1998) は、消費者が高く評価している商品が品揃えに含まれていることと、棚スペースが確保されていることが重要で、これらが満足されていれば、消費者の知覚する品揃えの魅力が高まり、在庫管理単位 (SKU) を減らしつつ小売業者が競争力を維持していくことは可能であることを明らかにした。いわゆる視覚的な効果に焦点が当てられており、同様の研究としてKalyanam, Borle and Boatwriugh (2007) やvan Herpen and Pieters (2007) があげられる。

Kalyanam, Borle and Boatwriugh (2007) は、バラエティーは小売業者が選択されるためのエンターフィーであるとの考え方にもとづき、売上に関係なく、個々の商品の欠品はそ

の 카테고리全体に影響を与えることを明らかにした。

van Herpen and Pieters (2007) は、消費者が品揃えを評価する際の費用を二つに分解した。一つ目は識別費用で、可能性のあるオプションや属性の独自性は何であるかを決定する費用である。二つ目は意思決定費用で、どのオプションや属性が評価されているかを決定する費用である。van Herpen and Pieters (2007) は前者に焦点をあて、パッケージデザインなどの外的属性は固有の商品の違いを強調することによって、予測識別費用が軽減され、品揃えの評価が高まることを明らかにした。視覚的効果ではなく、購買数量目標に着目した研究としては、Chernev (2008) があげられる。

Chernev (2008) は、同じカテゴリーから複数の商品を購入する状況を想定し、消費者は好みが不確かな場合、トレードオフを回避するため購買数量目標と適合した品揃えを評価することを明らかにした。

このように消費者は品揃えの魅力が最適レベルを超えた場合、主にヒューリスティックな方法により意思決定をしていると考えられる。次節では高関与財の意思決定プロセスにおいてデザインがいかなる役割を果たしているか、そして商品の普及プロセスにおいてデザインが商品力に反映され続けるためには何が必要かを理論的に解明する。

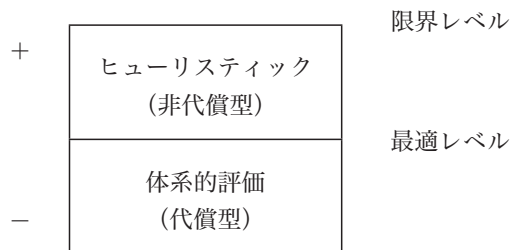


図1 品揃え評価と決定方略の関係

Ⅲ 理論的枠組み

1. 属性の分類

小売業者は品揃えが魅力的でないと消費者が知覚し、店舗選択されなくなることを恐れることから、通常は最適レベル以上の品揃えを提供する。最適レベルを超えるということは消費者にとって選択肢の数が増えることを意味しているが、意思決定の特性として、選択肢の数が増えると、ヒューリスティックな方略、すなわち非代償型でも属性型の決定方略に移行することが Payne, Bettman and Johnson (1993) により報告されている。つまり非代償型の決定方略のなかでもEBA型や辞書編纂型が該当する。このような状況を念頭に置いたうえで、まずは購買前に検討したかどうか、そして購買後に必要だったかどうかによって属性の分類(表1)を行う。

セル1は購買前に検討し、購買後も必要であった属性である。このセルには、消費者があ

る程度の確信を持っており、比較的重要度の高い属性が分類されている。ゆえに、セル1の属性を欠いた商品が選択される可能性は低いであろう。

セル2は購買前に検討したが、購買後は不要であった属性である。このセルには、消費者が十分に確信の持てない、比較的重要度の低い属性が分類されており、使用するイメージを想像しながら検討されるため消費者を最も悩ませる。そして結果的に不要であった場合、過剰性能となるが、事前に検討しており納得したうえでの購買であるため一定の範囲内であれば不満足が生じる可能性は比較的低いと考えられる。

セル3は購買前に検討しなかったが、購買後に必要だった属性である。事前に検討しておらず納得していないため後々不満足に転じる可能性を秘めている。

セル4は購買前に検討していなかったが、購買後にも不要だった属性で、構造上必要でない限り過剰性能と考えられる。

表1 属性の分類

	購買前に検討した属性	購買前に検討しなかった属性
購買後も必要だった属性	セル1	セル3
購買後は不要だった属性	セル2	セル4

2. 意思決定プロセスにおけるデザインの役割

購買時の意思決定を論ずる際にまず重要となるのはセル1とセル2であろう。また重要度が高い属性であれば確信の度合いも高まることからセル2よりもセル1が先に検討されると考えられる。例えば非代償型に分類されるEBA型の決定方略が採択される場合を想定してみると、セル1の属性が条件を満たしていない限りセル2の属性が検討されることはない。

ここで二つのケースを考えてみよう。一つ目はセル1の属性において十分に絞込みが行えたケースで、この場合、消費者はいくつかの有力候補に限定し代償型の決定方略に移行するであろう。しかし消費者は異なる価値のトレードオフと向き合わなければならない。Hogarth (1987) によると、代償型はコンフリクトを取り扱う決定方略で、非代償型はコンフリクトを避ける決定方略である。消費者は明確なトレードオフに対して負担を感じており、消費者が代償型の決定方略を避けたがるのは、認知的な努力が困難であるだけでなく、異なる価値の明確なトレードオフはコンフリクトをとまなうからである。つまり異なる価値のトレードオフをとまなわない非代償型の決定方略においてほとんど認知的費用が発生しないのに対して、異なる価値のトレードオフをとまなう代償型の決定方略においては認知的費用が高くなると考えられる。

二つ目はセル1の属性で十分に絞込みが行えなかったケースで、この場合、消費者はセル2の属性でさらなる絞込みを行うかもしれない。しかし使用するイメージを想像しながらの絞込みになるため、確信が持てず購買を延期する可能性が考えられる。つまり認知的費用のほかに時間的費用が生じていることになる。あるいは十分に絞込みが行えていないまま代償型の決定方略に移行するかもしれない。だがこの場合、多大な認知的費用を覚悟しなければ

ならないであろう。

ではここでデザインの役割について考えてみよう。個人的な趣向はあるにせよ、デザインの良否は好きか嫌いかの直感的判断による。そして明確な理由は説明できなくとも順位付けが可能なタイプの属性である。他の属性は商品に関する知識や経験を必要とするが、デザインはそれらの知識や経験を必要としない。また購買前に評価のできる属性である。ゆえにデザインは購買後に不要であったと判断されるタイプの属性ではなく、デザインを重視する人にとってはセル1の属性であると考えられる。

一つ目のケースにおいてデザインという属性が加わることで代償型の決定方略に移行する手間が省ける可能性が高まるであろう。そして二つ目のケースにおいても絞込みの精度が飛躍的に向上するため、認知的費用と時間的費用が軽減されると考えられる。

このようにデザインには大きくわけて二つの役割(図2)がある。一つ目は視覚的効果があり van Herpen and Pieters (2007) が指摘するところの品揃え評価の段階における予測識別費用を軽減する役割である。van Herpen and Pietersの研究は低関与財を対象としたものであったが、高関与財においても各属性を評価する前に、各属性の独自性を識別しなければならない。よって予測識別費用が軽減されると考えられる。ただし予め購買する商品が決まっている場合、品揃え評価は行われぬ。そして二つ目は商品選択の段階において認知的費用と時間的費用を軽減する役割である。つまり意思決定費用を軽減する役割を担っている。

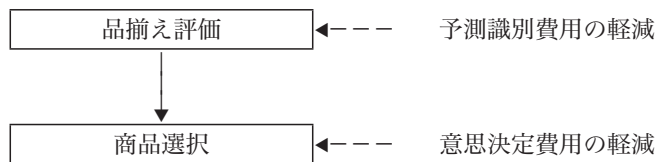


図2 デザインの役割

3. デザインを商品力に反映させる要因

意思決定プロセスにおけるデザインの役割について考察してきたが、デザインさえ良ければ競争力を維持することができるのであろうか。冒頭でも述べたように同じように競争力を高める意図でデザインを追及しながらも、それが商品力に反映されているケースと、商品力に反映されていないケースがある。ではその差はどこにあるのであろうか。表1の枠組みを利用してデザインを商品力に反映させる要因の特定を試みる。

セル1は大多数の消費者にとって重要な属性であるため、不足していれば選択される可能性は低くなるであろう。よって当然満たすべき条件であると考えられる。しかし競合他社も同じことを考えるため極端な差別化は難しいであろう。ゆえにデザインが重要な要素となり、デザインを活かすためにセル1の属性を満たすことは必要不可欠である。

セル2は本当に必要かどうか判断しかねる属性であり差別化を図りやすい。ゆえに多機能や高性能を売りにした商品が多く見られる。しかしバウハウス最後の校長で近代建築の巨匠

ミース・ファン・デル・ローエが「Less is more」という名言を残しているように、デザインを迫及するためには極力不必要な要素が少ない方が良い。また過剰性能を避けることで製造費用を抑制することが可能となる。よってデザイン性を高めるためにはセル2の属性を盛り込まない方が良いと考えられる。

セル3は購買時には気づかないが、消費者が事前に検討していないため、後々の不満足の原因となりうる。特にインターネット全盛の時代において掲示板など口コミの影響は無視できず、普及プロセスが進むにつれてその影響は大きくなる。つまりセル3は将来的にセル1に移行する可能性を秘めていると考えられる。ゆえに商品力を持続させるためには、現段階の意思決定プロセスにおいては検討されていなくとも、セル3の属性を盛り込んでおく必要がある。

セル4は構造上必要でない限り過剰性能である。よってデザイン性を高めるためにもセル4の属性は盛り込まない方が良い。

つまりデザイン性を高めつつ商品力を持続させるためには、購買時に必要とされる属性よりも、購買後に必要とされる属性に目を向ける必要がある。そしてデザインに注力することにより過剰性能競争を回避することが可能となる。

IV 考察

前節において意思決定プロセスにおけるデザインの役割、ならびにデザインが持続的に商品力に反映されるために必要な要因が特定された。では次に賃貸を具体的な説明対象として取りあげ考察を深めよう。

まずは賃貸業界の特徴について説明する。居住用の賃貸業界は、不動産情報を消費者や業者に伝達する情報業、実際に消費者に物件を紹介し契約する場ともなる仲介業、不動産オーナーから預かった物件を管理し消費者の審査をする管理業の三つから成り立っている。情報業者は物件掲載にともなう広告料を受け取り、仲介業者は契約時に消費者から仲介手数料を受け取り、管理会社はオーナーから月々の管理料を受け取る。しかし三つの業者は明確に区分されているわけではなく、従来からの街の不動産屋は賃貸の仲介、賃貸の管理、土地建物の売買の仲介の三つを兼業しており、エイブルやアパマンなどの仲介フランチャイズ系は仲介業以外にも情報業、管理業も兼ねている。

賃貸市場は大きく分けると家賃100万円超えの超高級市場、家賃15万円超えの高級市場、それ以外の一般市場に分類される。森ビルや住友不動産などが得意としている超高級市場は都心でも1%未満に限られており、外資系の外人幹部や日本人経営者たちが主なターゲットである。しかし彼らにはライフサポートをする取り巻きの企業があるため超高級物件の情報は市場に出回っていないことが多い。また立地的には都心でも山手線の内側の超高級エリアに限られている。三井不動産住宅リース、東急、東京建物など比較的大手のディベロッパー系不動産会社が得意としている高級市場は全体の8～9%程度で、大企業に勤める会社員、専門職の人たちが主なターゲットである。立地的には都心や大都市周辺の利便性の高い駅で、さらに徒歩圏内に限られる。従来からの街の不動産屋が得意としている一般層は残りの90%程度

で、地方の物件のほとんどがこれに該当する。そしてそれらのうち10～20%は低所得者層向けといわれている。また管理会社は家賃の3倍の収入を審査の判断基準としており、10万円の家賃だと年収の目安は360万円以上と考えられる。家賃は賃料坪単価に面積を乗じて算出されるが、賃料坪単価は立地条件の影響を強く受け、一般的に駅から離れるほど安くなる。

賃貸の契約形態には仲介業者等を挟まずオーナーが入居者と契約する直接契約、管理会社が客付け、契約等の業務を代行するが、オーナーと入居者のあいだで契約が結ばれる管理受託契約、オーナーと管理会社が契約し、管理会社と入居者とが契約するサブリース契約があり、これには空室保証の有無を選ぶことができる。さらに近年は職業、国籍、性別、年齢などにより家賃の支払い能力があるにも関わらず入居できなかった人たちを対象とした連帯保証人代行サービスを提供する業者も現れてきている。

地域差もあるが近年居住用の賃貸市場は供給過剰気味であると言われ続けている。これには少子高齢化や人口減などマクロ環境の変化や不動産投資ファンドの影響が大きい。つまり賃貸市場においては次々とパイを奪い合う競争が繰広げられている。

このような過酷な市場環境のなか、三井不動産住宅リースの全管理物件における平均入居率は常時97%を越えている。新築時の入居までの期間や、再募集の期間を考慮すると100%に近い数値である。同市場での競合が90～95%であることを考慮すると最も成功している管理会社の一つにあげられる。ではなぜ三井不動産住宅リースはこれほどまでの結果を残すことができたのであろうか。

三井不動産住宅リースは当初より管理物件数を増やすことよりも、高い入居率を維持することに注力してきた。つまり量より質を優先させてきたといえる。だからと言って入居者の満足を高めるために豪華絢爛な建物にしてしまっただけでは、仮に入居率を高めることはできても利回りが低下するため良質なオーナーを集めることができない。またデザイン的にも魅力のない建物になるであろう。創業時より三井不動産住宅リースが取り組んできたのは、入居者の声に耳を傾けるという当たり前のことである。賃貸は貸し手優位の時代においてオーナーである大家さんが力を持っていた。入居者は貸してもらっているという弱い立場にあったために、入居者の声が管理会社に届くことはなかった。しかし三井不動産住宅リースは借り手優位な時代になる以前から入居者の声に耳を傾けてきた。そして入居後、本当に必要とされていた属性と、本当は必要とされてなかった属性に仕分けをしてきたのである。

管理会社が設計段階から決まっていることはまれで、通常はある程度建物が立ちあがってきてから選定される。しかし三井不動産住宅リースには、入居者の生の声から蓄積されたノウハウがあり、設計事務所からすると是非とも組みたい相手である。三井不動産住宅リースと手を組むことで設計事務所は入居者を集められなかった場合の責任を回避することができると同時に、デザインに集中することができる。このように三井不動産住宅リースは、率直に入居者の声に耳を傾け、それを武器に企画設計段階から参入することに成功した。そのようにして完成した建物は必然的に競争力を維持することができるため、オーナーに対し自信を持って空室保証のオプションを提示することができるようになる。

また三井不動産住宅リースのこのような取り組みは、設計事務所だけでなく、金融機関の

信頼をも勝ち得ることになる。金融機関にとってみれば賃貸ビジネスは不確実性の塊であり、入居者が集められなければ不良債権となりうる。しかし三井不動産住宅リースが管理する物件の場合、商品力が高く、金融機関にとってみれば優良な投資案件となる。この信頼があるため、三井不動産住宅リースが管理する物件の場合、オーナーは金融機関から金利を優遇される。さらに物件を消費者に紹介する仲介業者からしてみても、三井不動産住宅リースが管理する物件は、高価格帯でありながら競争力が高い。つまり高マージンで高回転な商品であり、入居後の満足も高いため、是非とも取り扱いたい商品である。

このように三井不動産住宅リースは、入居者の声に耳を傾けるというごく当たり前のことから始まり、入居後必要とわかる属性と、入居後不要とわかる属性に仕分け(図3)し、その情報を企画設計段階にフィードバックさせ、設計事務所がデザインに集中できる環境を整えてきた。その結果、デザインが商品力に反映され、高価格でありながら競争力の高い物件を多数管理するに至ったのである。

一方、同市場での競合他社も同じようにデザインに力を入れている。だが入居者の声よりも入居希望者の声に耳を傾けてきた。つまりこれから賃貸を探す際に検討するかもしれない属性の発見に力を注いでいるのである。しかし三井不動産住宅リースと比較すると平均入居率にして2～7%ほど劣っており、商品力の差を表していると考えられる。

以上をまとめると、デザインを持続的に商品力に反映させるためには、属性の仕分け位置を購買時点ではなく購買後評価の時点におかなければならない。仕分け位置を後方におくことで普及プロセスがある程度進んでも商品力が劣化しなくなる。しかし消費者の趣向は時間と共に変化しているため、競争力を持続していくためには、消費者の動向を見極めながら属性を仕分けし、デザイナーとの橋渡しができる人材、すなわちプロデューサー的な人材が必要になってくると考えられる。

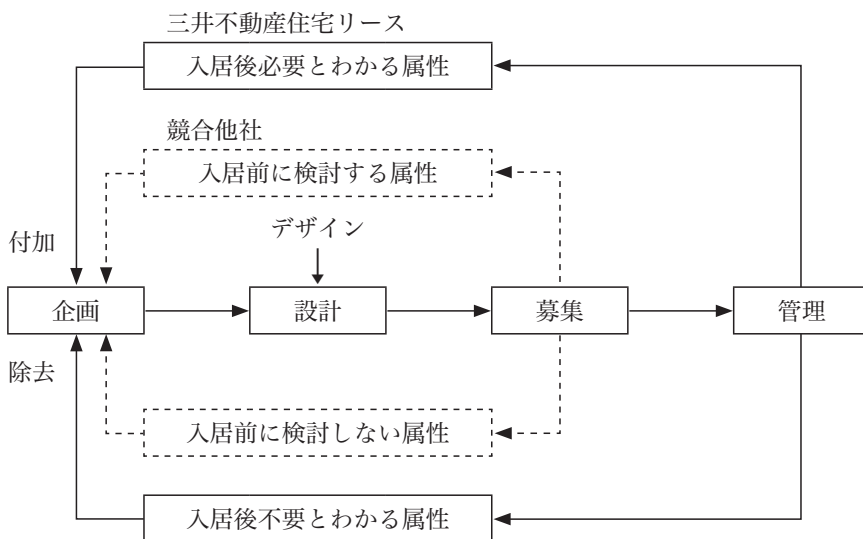


図3 属性の仕分け

V まとめ

高関与財において、高性能であること、あるいは多機能であることをうたい文句にした商品をよく見かける。競合他社との差別化を図るために高性能な商品を開発しようとする意図は理解できるが、消費者は本当にその機能を使いこなしているのだろうか。2010年にブランド総合研究所がデジタル家電を購入した20代から50代の消費者を対象として行ったストレスの原因として、「使わない機能がたくさんある」が携帯電話（n=247）で77.3%（1位）、デジタルカメラ（n=242）では68.5%（1位）をしめている。このことからもたいていの人は多機能を使いこなせずにいることが読み取れる。すると使いこなせていない機能は過剰性能と考えられる。そして消費者が商品を選択する段階において必要な機能と必要でない機能を明確にイメージすることは難しい。ゆえに消費者は様々な属性を比較しながら異なる価値のトレードオフに悩まされる。

そのようななかで本稿はデザインの役割に着目した。消費者がある特定の商品を購入する際、まず品揃えの魅力を評価し、そしてその品揃えのなかから特定の商品を選択することが多いとされている。デザインは品揃えの魅力を評価する段階で、予測識別費用を軽減する役割を果たし、商品を選択する際に、意思決定費用（認知的費用+時間的費用）を軽減する役割を果たしていると考えられる。つまりデザインの良否が売上に直結する可能性を秘めている。

しかし同じようにデザインを追及していても売れている商品と売れていない商品が存在する。その違いは商品を使用し始めてから必要だと感じる属性にあると考えられる。消費者があらかじめ予測できていなかった場合、不満足を生じさせる原因となり、例えば掲示板に不満を書き込んだりして憂さを晴らすと考えられる。高関与な財であるため、消費者が事前に掲示板に目を通すことは十分予想され、そのような書き込みを見た消費者は購買をためらうであろう。逆に掲示板の評判が良ければデザインの良い商品が購買される可能性が高まると考えられる。

ではいかにしてデザインを商品力に反映させればよいのかという疑問が生じる。その問題を解決するためには、購買予定者ではなく利用者の声に耳を傾ける必要がある。そして購買後本当に必要としている属性と、本当は必要とされていなかった属性が何かをつきとめ、それを商品開発にフィードバックし、焦点を絞り込んだうえでデザインを追及する必要がある。上記のようなサイクルをつくるのがデザインを商品力に反映させるためには欠かせず、このサイクルを維持することができれば商品力が高くなり、持続的な成長が期待できる。

【参考文献】

- Boyd, D. Eric. and Bahn, Kenneth D, “When Do Large Product Assortments Benefit Consumers? An Information-Processing Perspective,” *Journal of Retailing*, 85 (3), 288–297. 2009
- Broniarczyk, Susan M., Wayne D. Hoyer and Leigh McAlister, “Consumers’ Perceptions of

- the Assortment Offered in a Grocery Category: The Impact of Item Reduction,” *Journal of Marketing Research*, 35 (May), 166–7. 1998
- Chen, Serena and Shelly Chaiken, “The Heuristic-Systematic Model in its Broader Context,” *Dual-Process Theories in Social Psychology*, 73–96, Chaiken S. and Trope Y. eds. New York: Guilford Press. 1999
- Chernev, Alexander, “The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity-Matching Heuristic,” *Journal of Marketing Research*, 45 (2), 171–8. 2008
- Hogarth, R. M.. *Judgment and choice* (2nd ed.). New York: Wiley. 1987
- Kalyanam, Kirthi, Sharad Borle and Peter Boatwright, “Deconstructing Each Item’s Category Contribution,” *Marketing Science*, 26 (May/June), 327–43. 2007
- Payne, John W., James R. Bettman, and Eric J. Johnson, *The Adaptive Decision Maker*, Cambridge University Press. 1993
- Simon, H. A. “A Behavioral Model of Rational Choice,” *Quarterly Journal of Economics*, 69, 1, pp.99–118, 1955
- Herpen, Erica van and Rik Pieters, “Anticipated Identification Costs: Improving Assortment Evaluation by Diagnostic Attributes,” *International Journal of Research in Marketing*, 24 (1), 77–88. 2007