

# ロング セラー！ メーカーに なる法

どんな人材が、  
どんなシステムが、必要か

小嶋庸靖

● 目 次

はしがき

1 章



ロングセラーとベストセラー

- |   |                   |    |
|---|-------------------|----|
| 1 | ロングセラーを生み出す力      | 3  |
| 2 | ブッシュ型のロングセラー      | 5  |
| 3 | 二六年目のニュー・ポルシェ・カレラ | 9  |
| 4 | 人を動かす             | 12 |
| 5 | ロングセラー『ブロンディ』     | 14 |
| 6 | 何がロングセラーたり得るか     | 15 |
| 7 | あたたかい温もりがあること     | 19 |
| 8 | 枯れた自己主張           | 20 |
| 9 | 古くならない、新しすぎない形や味  | 21 |

10 完成の域に達すればロングセラー 25

11 ロングセラーとベストセラーの違い 28

12 第Ⅲフェーズに入った商品企画 31

## 2章 プロデューサー・システムをどう確立するか

1 ダリル・ザナックⅡザ・ライオン 35

2 スペシャリストの時代の終わり 37

3 バーズ・アイ・ビューができるか 41

4 調整役ではなく当事者であること 43

5 「創造性開発」のための△柔△構造はあるか 44

6 アイディアを靴下に挟む社長 47

7 近代的な開発技術と職人氣質の接点を求める 49

8 プロデューサーはどう機能すればよいか 51

9 プロダクト・マネジャーとの違いは何か 54

10 ゲーム感覚型のプロデューサーはいないか 57

11 ヒラメキが企画に発展するための三つの条件 60

### 3章

### ロングセラーとネーミング

- 1 珍しく話題を呼んだ「一徹」 63
- 2 意味不明の「とつぱち」 66
- 3 ネーミングの二つの切り口 67
- 4 第三の切り口——シズル・フィリング 70
- 5 シズルとは何か 72
- 6 「眠れないコーヒー」にはシズルがない 74
- 7 ネーミングの傑作 77
- 8 挑発、たぎる情熱、火遊び 78
- 9 秘めたる情熱 80
- 10 処女のとめき 82
- 11 ネーミング評価の八つの要素 84
- 12 シンボライズされているものが分かりやすいこと 86
- 13 アテンション・ゲッターとしてのチャーム 87
- 14 ネーミングはさらに利用できるか 87

## 4章

### ロングセラーと商品のデザイン

- 15 不易性こそみんなの願い 89
- 16 ネーミングの判定基準は何か 90
- 1 デザインの時代に入った 93
- 2 性能とデザインが調和しなければ、クルマは売れない 98
- 3 ウイスキーの「人格」はボトルが決める 100
- 4 飲み手の心をデザインする 102
- 5 食品での無機質なデザインの誕生 104
- 6 機能型食品の家庭への導入とデザイン 107
- 7 デザイン水準の低いキャラクター商品 109
- 8 ワンポイントに依存するスポーツウェア 110
- 9 ヒューマン・キャラクターの成功 112
- 10 コンセプトとモチーフ 114
- 11 ハンバーグのモチーフをどうしよう 119
- 12 モチーフが統一されない仕組み 122

## 5章

### ロングセラーとセールス・フォース

- |    |                           |     |
|----|---------------------------|-----|
| 13 | もつとも美しい三つのモノ              | 123 |
| 14 | 時代を超越した不滅の美しさ             | 126 |
| 15 | ロングセラーのデザイン判定             | 127 |
| 16 | 親近感と普遍性                   | 129 |
| 1  | 力仕事としての営業からの脱皮            | 131 |
| 2  | 営業部門の垢と澱                  | 133 |
| 3  | 技術優先型企業の欠点                | 135 |
| 4  | 営業優先型企業の欠点                | 138 |
| 5  | 中期計画とマーケティング・プロデューサー路線の確立 | 140 |
| 6  | 開発と営業の接点をどこに求めるか          | 142 |
| 7  | 大胆な発想のできるチームをどう編成するか      | 144 |
| 8  | 市場接近のパターン                 | 146 |
| 9  | ロングセラーのメインテナンス            | 148 |
| 10 | 商品コンセプトの補強と強化             | 150 |

- 11 プレステージの維持 152  
12 支店スタッフの充実 154

## 6章

### ロングセラーを決定する消費市場の新潮流

- 1 消費市場のリーダーシップを握るのは誰か 157  
2 父の立場からみた「家庭」の機能の後退 159  
3 母の立場からみた「家庭」の機能の後退 161  
4 へ快適生活を追求するために結婚しない男女 164  
5 BBJの市場への登場 166  
6 ヘスパーードラインな生き方こそTOKIOにはふさわしい 167  
7 「エスタブリッシュメント・ライフ」の確立 171  
8 貧富の差の拡大化 173  
9 九〇年代に求められる商品の七つの切り口 175  
10 妻は調理をしなければいけないのか 175  
11 ライスは「もちもち、びかびか」でなくともよい 177  
12 完全調理食品の期待される機能が変わった 178

|    |                        |     |
|----|------------------------|-----|
| 13 | 今後は「合理性」がコンビニエント食品の動機  | 180 |
| 14 | 国際音楽市場としてのTOKIO        | 181 |
| 15 | ヤングの音楽の好みは狭い           | 183 |
| 16 | 「さびしさ」を何でまぎらすか         | 185 |
| 17 | 成熟と鎮静                  | 187 |
| 18 | 価値マーケットはどう成長しようとしているのか | 190 |
| 19 | 価値の商品化ともっと取り組むこと       | 191 |
| 20 | 1/f ゆらぎの研究             | 196 |

# 1章 ロングセラーとベストセラー

## 1 ロングセラーを生み出す力

自社の商品がロングセラーになることを望むのは、あらゆる企業家、あらゆるR&Dの夢であらう。

ベストセラーとロングセラーの典型的な相違点は、商品のチャームが顕在化しているか、潜在化しているかの違いのような気がする。前者の場合には強烈で生々しい自己主張が買い手を引きつけ、そして飽きさせる。後者の場合には鎮静し、枯れた自己主張が買い手を引きつけ、飽きさせない。

ベストセラーは時間に磨かれてほとんどの商品が消滅し、その中から一握りの商品がロングセラーの仲間入りをする資格が与えられるのである。

ところで、ロングセラーを生み出す原動力は一人の人間の執念、つまり、自己主張の結果である確率がきわめて高い。しかも、自己主張というのは、短期間のもではなく、長期間にわ

たるものであり、それを支えるのは同一人物の執念以外の何ものでもない。

このような理由で、ロングセラー商品を育成するということは、同一人物の執念を長期にわたって維持させる組織体をつくりあげることでもあるようである。このような組織は、端的に言えば、オーナー企業に代表される組織である。つまり、会議方式による運営とプロジェクト・リーダー・レベルの商品開発システムでは、この「自己主張」が腰くだけになってしまう恐れがある。

大塚製薬は「オロナミンC」を三十数年にわたってロングセラーたらしめ、年間およそ一〇〇億円を弾き出させる商品に育て上げたが、この商品の発想者であり、育成者、つまりプロデューサーともいえるべき人物は創業者的二代目の大塚正士氏である。

同社は一九七九年、さらにスポーツ飲料「ポカリスエット」を強引に成功させた。この当時、多くのメーカーがこの分野にエントリートしたが、所期の成功を収めたのは「ポカリスエット」のみである。この商品は、発売初年度、売り上げと同量の本数をサンプルとして市場に投入したようであるが、このような意志決定はオーナー自身が行うか、あるいはオーナーの直接的で強力なバックアップがなければ、できるわけではない。「ポカリスエット」はその後、市場の過半数を制してロングセラーの地位を保持している。そしてこのプロモーターは三代目の大塚明彦氏である。さらに、同社は一九八八年、広告の大量投入によってセンイ飲料「ファイブミニ」を強引にベストセラーとしている。この商品がロングセラーになるかどうかは、今後の勝

負にかかっている。

ところで、「ボカリスエット」や「ファイブミニ」のようなタイプの商品をオーナー企業以外のメーカーが手掛けたとしても、たぶん、成功する機会は少ないだろう。センイ飲料などというリスクの多い飲料に発売初年度から数十億円単位で広告投資を決定できる、つまり、自己主張をできるような企業は、オーナー企業以外に存在しないからである。

結局、ロングセラーづくりにおいては、その初期からテイクオフまでにおいて強力な自己主張が必要であり、オーナー企業以外の企業においては、その商品と心中をしてもよいと考える社員がいるかどうか、その将来がかかっているといってよい。

しかし、このような人物を探しだすこと自身が、現代ではヘロマンであることは誰もが知っている事実であるから、オーナー企業以外の企業では、こうした成功を遠巻きにして羨望するか、あるいは、活性を失った組織を改組して、そのようなシステムをつくり出すしかないのである。ロングセラーを育成するには、こうした意志決定のシステムだけではなく、さらに商品やサービスを生み出す創造的な側面と洗練性が要求され、多くの要素が一点に集中したとき、はじめて、ロングセラーが誕生するわけである。

## 2 プッシュ型のロングセラー

日配一〇〇〇万本といわれた「ヤクルト」もまた、ロングセラーであることは誰もが認める