

『空気のようなロングヒット商品』 —「ロングヒット商品」の実態と要因—

梅澤 伸 嘉
—2017.11.25—

(社)日本市場創造研究会 第7回 研究発表会
(於:連合会館)

<目次>

1. 問題提起－軽視されているロングヒット商品	P. 3
2. 本研究の目的	P. 6
3. 100年以上売れ続けるロングヒット商品	P. 7
4. 仮説－1997年と2001年の研究	P. 8
5. 「ロングヒット商品」の定義	P. 12
6. 一流企業20社の「ロングヒット商品」の分析	P. 16
7. 「ロングヒット商品」の長寿の要因	P. 20
8. 「ロングヒット商品」の創り方	P. 21
9. 「ロングヒット商品」の経営上のメリット	P. 22
10. 結論	P. 24
11. 提言－「ロングヒット商品」を増やすために	P. 27
12. 謝辞	

1.問題提起－軽視されているロングヒット商品

＜1＞第8回（社）市創研講演会にて「ロングセラーと新カテゴリー」についてまとめた。その時の問題提起はロングヒット商品や新カテゴリー商品が軽視されている、ということであった。

それを「なくなると企業は大ダメージを受けるのに、もはや有るのが当たり前になり“空気のようなロングヒット商品（MIP）”」と表現した。

＜2＞ヒット商品番付はあっても“ロングヒット商品”番付がない不思議

ヒット商品番付にのることは企業にとって名誉なことであり、もてはやされる。しかし、企業にとっては短命商品より長寿（ロングセラー）商品の方が経営的に望ましいにもかかわらず、前述＜1＞のように軽視され、ロングヒット番付は存在しないものと思われる。

経営上の絶大なメリットを考えればとても“不思議”だ。

軽視されている証拠だ。

＜3＞ロングヒット商品を意図してコンスタントに生み出すことは稀であるミステリー

数々の経営者や marketer に聞いてもロングヒットを意図してコンスタントに開発することは不可能なことだと認識されている。

そして必ず、ロングヒット商品は“結果”であって、意図しても生まれることは稀である。と認識されている。

ロングヒットを意図してコンスタントに開発し続けているMIP経営から見るとこれは“ミステリー”だ。

2.本研究の目的

前述1.の問題提起を踏まえ、ロングヒット商品を定義し、

- ① ロングヒット商品の実態とその要因を商品開発の視点と育成の視点から分析し
- ② ロングヒット商品の経営上のメリットを整理し
- ③ ロングヒット商品を増やすための提言

をまとめることを本研究の目的とする。

3.100年以上売れ続けるロングヒット商品

- 宇津救命丸(1597年)
- 養命酒(1600年頃)
- 木村屋のあんぱん(1875年)
- 太田胃酸(1879年)
- 福助足袋(1882年)
- 三ツ矢サイダー(1884年)
- 浅田飴(1887年)
- キリンビール(現キリンラガービール)(1888年)
- 花王石鹼(1890年)
- 開明墨汁／丹平製薬・今治水(1898年)
- 森永ミルクキャラメル／ヤマト糊／参天目薬(1899年)
- 三菱鉛筆(1901年)
- 正露丸(1904年)
- ブルドッグソース／仁丹(1905年)
- 和光堂シッカロール(1906年)
- 亀の子束子／唐草風呂敷(宮井)(1907年)
- カゴメトマトケチャップ／サクマ式ドロップ(1908年)
- 味の素(1909年)
- 名菓ひよ子(1912年)
- 救心(1913年)

大企業もあるが
中小企業のままで長寿が多いことに
興味をそそられる

4. 仮説－1997年と2001年の研究

<1> 世界中で売れ続け愛用され続けている商品(耐久財)の分析－

－「暮らしの道具・ロングセラー時点‘91-’97((株)カタログハウス社刊)

10年以上基本設計とデザインを変えずに売れている165品の耐久財を筆者が分析した結果、次のような仮説が抽出された。(「消費者は二度評価する」梅澤,ダイヤモンド社,1997年)

- ①愛着の気持ちに伴う
- ②デザインがシンプルで飽きがこない
- ③発売当時の最高水準の技術による高い商品パフォーマンスをもった基本機能を備えている
- ④思想や素材や作り方にこだわって作られている
- ⑤以上より、使いこんでいくうちに味が出て「自分のモノ化」、「生活の一部化」をもたらしている
- ⑥発売時には「未充足の強い生活ニーズ」に十分応え、それが凡人化されずに続いている
- ⑦その要因としては「ありふれていない」、「自社でしかできない」すなわち、未充足の強い生活ニーズに応えたC/Pバランスのよい新カテゴリーであった
- ⑧以上より、次の仮説が導かれる

ロングヒット商品は、デザインや基本性能を変えなかったからロングになったというより、消費者の未充足の強い生活ニーズに応えるようC/Pバランス良く仕上がっていたからロングになった。その結果、デザインや基本性能を変える必要がなかったのであり、かつ、変えなかったから年が経つにつれてそれ自体が新たな魅力(新しいブランド価値)となるのであろう

＜2＞企業がロングヒット商品と自認している商品の分析－

筆者が親しくさせていただいている10社にロングヒット商品の定義を与えず主観的にロングヒット商品と認定している商品11品目（内訳：7年目1つ、他は16年以上、最長43年）を分析した。その結果次のような仮説が抽出された。（「消費者は二度評価する」梅澤,ダイヤモンド社,1997年）

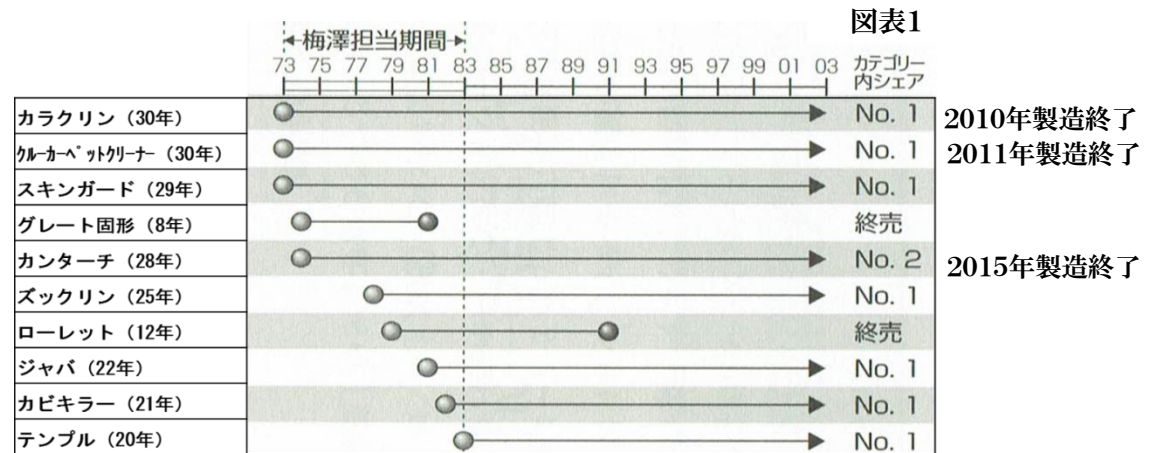
①明らかに市場に存在するどの商品でも達成できなかった消費者の未充足の強い生活ニーズに、非常に高いパフォーマンスで応えている新カテゴリーである。

②その企業にとってのメイン商品である。（アルマン社の「禁煙パイポ」、やまやの「辛子明太子」、ヒロタの「シュークリーム」など）

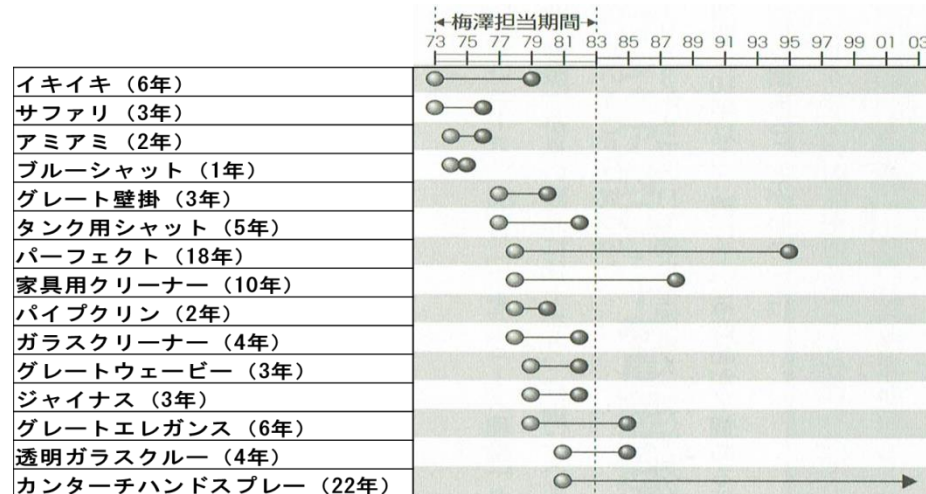
<3> 筆者の25商品の分析ー

1973年から1983年までの25商品をMIPと非MIPに分けてその寿命を比較した(2001年)
図表1のとおりである。明らかにMIPの寿命は長い。

■ 新市場創造型商品 (MIP) の寿命



■ 既存市場の後発商品(非MIP)の寿命



＜4＞ロングヒット商品研究の価値の考察

「ロングヒット商品」の研究は「成功商品開発」そのもののために役立つ研究となろう。

なぜなら、ヒット商品は必ずしも「ロングヒット商品」にならないが、「ロングヒット商品」はヒット商品の全てを備えているからである。

今後は、地球環境のためにも、企業収益向上のためにもロングヒット商品の研究は極めて大切である。

＜仮説＞ C/Pバランスの良い新カテゴリー商品、
すなわちMIPは「ロングヒット商品」になる可能性が高い

5.「ロングヒット商品」の定義

＜1＞新名称

一般に「ロングセラー商品」と言われているものをここまで「ロングヒット商品」という名称で記述してきた。そのキッカケは第8回(社)市創研講演会において筆者が「ロングセラー商品は企業にも一般にも軽んじられていて、“空気”みたいだ」という表現をしたことであつた。

会場に参加しておられたイミュ(株)のマーケティング部長西山泰乃氏から次のようなご提案があつた。「ロングセラーという響きは古臭く、しかも細々と続いているというイメージがあります。それを払拭するには『ロングヒット』と言うべきでは」とのご提言であつた。

会場の多くのご出席者は拍手でそれを支持した。それを機に『ロングヒット商品』と呼称することにした。

<2>「ロングヒット商品」の定義

「ヒット商品」とは

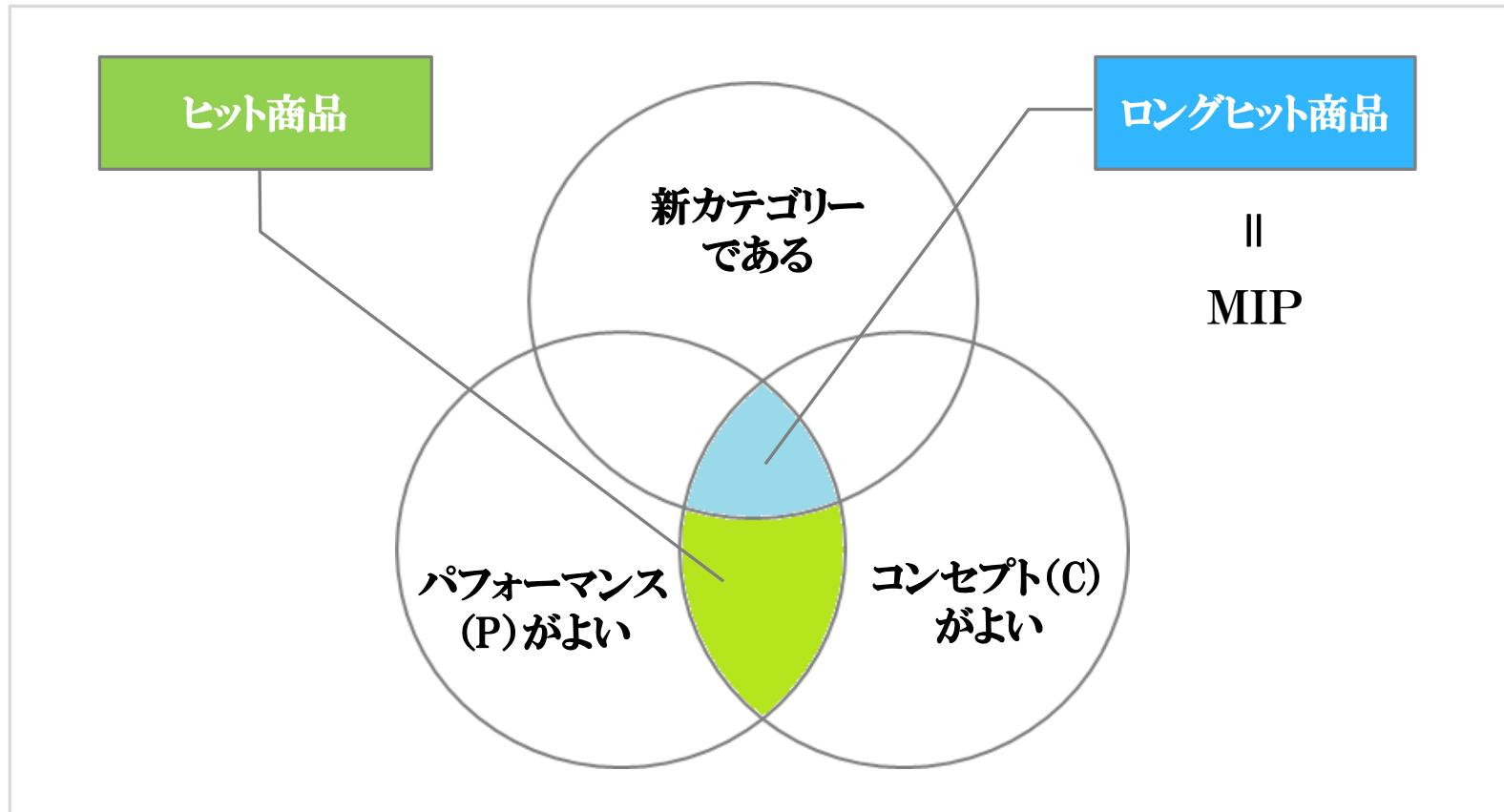
C(コンセプト)とP(パフォーマンス)が共に優れた既存カテゴリー商品である。
一時的に高い売り上げを示し、多くの場合、話題になる商品を「ヒット商品」と定義する。

「ロングヒット商品」とは

C(コンセプト)とP(パフォーマンス)が優れた新カテゴリー商品である。それは「MIP」と同義である。
10年以上という、一定以上の寿命と販売実績が続く商品を「ロングヒット商品」と定義する。

「ヒット商品」と「ロングヒット商品」の定義を次のようにしている。(図表2 参照)

図表2 ヒットとロングヒットの違い



梅澤伸嘉 『戦わずロングセラーにする「強い売りモノ」の創り方(2016年)』同文館出版

以上より「ロングヒット商品」とはC/Pバランスの優れた新カテゴリーであり、その1/2は10年以上シェアNo.1で売れ続ける商品である。

一方、後発参入して、10年以上市場に残れるのは1/200である。(99.5%は10年未満で消える)

C/Pバランスの優れた新カテゴリー商品はすなわち「MIP」のことである。

MIPの80%以上は10年以上シェアNo.1～No.3となる。(「新市場創造型商品の研究」梅澤，愛知学院大学大学院博士論文)

6.一流企業20社の「ロングヒット商品」の分析

任意に選ばせていただき、データご提供いただいた下記企業(20社)の「ロングヒット商品」450品を分析した。(9/19現在入手データより)

＜ご協力いただいた企業名＞ ※創業年の古い順

企業名	創業年	備考
ヤマモリ(株)	1889	
丹平製薬(株)	1894	
麒麟ビール(株)	1907	※麒麟麦酒株式会社⇒2007年麒麟ホールディングス株式会社に社名変更
麒麟ビバレッジ(株)	1963※	※設立(商号変更は1991年)
メルシャン(株)	1934※	※設立
小岩井乳業(株)	1976※	※設立
ハウス食品(株)	1913	
チョーヤ梅酒(株)	1914	
(株)明治	1916	
(株)サクラクレパス	1921	
シヤチハタ(株)	1925	
サンスター(株)	1932	
(株)ワコールホールディングス	1946	※(株)ワコールは2005年10月1日、持株会社(株)ワコールホールディングスへ商号変更
エバラ食品工業(株)	1958	
(株)フェリシモ	1965	
イミュ(株)	1990	※1947 ピアス(株)創業
メディカル・データ・ビジョン(株)	2003	
※他3社(企業名記載未承諾2017/11/8現在)		

<1>ロングヒット商品数とMIP比率

図表3 MIP比率

	ロングヒット商品数	MIP数	MIP比率
※ ¹ 6社	95品	27品	28.40%
※ ² 12社	421品	149品	35.40%
※ ³ 2社	29品	不明	—

※2017年9/19現在入手データにて作成

※¹MIP判定を下していただいた企業6社分

※²MIP判定不明企業12社分を筆者の主観で判定できたものを上記6社分に加えたもの

※³MIP判定不明企業2社分

<1>-1 ロングヒット商品数の約3割はMIP－6社95品、12社421品－

図表3に示されるようにロングヒット商品の約3割はMIPで占められている。
(対象企業が判定した6社95品の28.4%、それに筆者の主観で判定した12社分を
合わせた421品の35.4%)

<1>-2 MIP対非MIPの寿命比較－6社95品の分析－

MIP判定を下していただいた6社の95品を分析すると、
次の図表4に示されるようになった。

MIP対非MIPの平均寿命比較－6社95品－

図表4 MIP対非MIPの平均寿命比較(6社95品)

企業名(創業年順)	ロングヒット商品数	MIP数	MIP比率	平均寿命		創業年数※
				MIP	非MIP	
A社	12品	4品	33%	36年	25年	104年
B社	34品	3品	7%	22年	22年	103年
C社	10品	8品	80%	48年	43年	92年
D社	3品	3品	100%	17年	0	71年
E社	35品	8品	23%	36年	25年	59年
F社	1品	1品	100%	11年	0	14年
全6社(合計)	95品	27品	平均28%	平均28年	平均19年	平均74年

※2017現在

図表4より、次のことが言えよう。

- 1) MIP対非MIP比率はMIPの方が多い
- 2) それは個々の企業内比率で見ても例外がない(B社以外)
- 3) とはいえ非MIPでも立派に「ロングヒット商品」となっている
- 4) MIP比率は企業個々で異なり、その差異の要因はこの図表からは見えない
- 5) 長寿企業は「ロングヒット商品」に支えられて存続し続けた

以上は将来一層データを貯めて検証していくべき仮説である。

＜2＞非MIPとロングヒット商品数の関係

前記＜1＞で「ロングヒット商品」の約3割はMIPであることを示した。一方、残りの7割は非MIPであった。

非MIPのロングヒットの要因を今回得られたデータの範囲で多面的に探した。
その結果以下のようにまとめられる。

1) 非MIPの中で「ロングヒット商品」と明らかに相関する要因は見つけられなかった。
企業規模や創業年との相関も見られなかった。

2) 小さい部分を拡大して仮説を探すと――

①好みや用途が多様で消費者の選択肢が複数共存するカテゴリー、例えばビールや菓子や調味料は非MIPでも「ロングヒット商品」になりえる。

②ターゲット別の専用品は「ロングヒット商品」になりうる。

③市場に導入する商品の数が少なく、1品1品に企業の販売努力が注入される商品は「ロングヒット商品」になりうる。

④販売チャネルと企業との協調関係から店頭からカットされにくいケース。

⑤上記④と裏腹のセルフ販売される商品は「ロングヒット商品」になるには大いに努力を要する。

⑥非MIPの数はMIPを1とすると約100倍発売され、その多くは短命で終わっている（梅澤，2001年）。

以上は将来一層データを貯めて検証していくべき仮説である。

7.「ロングヒット商品」の長寿の要因

以上の検討から「ロングヒット商品」の要因をまとめる。

＜1＞「ロングヒット商品」の約30%はMIPであり、非MIPは見かけ上は約70%であるが、
発売数ベースで見ると約0.7%と低率である。

＜2＞低率ではあれ、非MIPの数は圧倒的に多い。その結果、「ロングヒット商品」の約70%
は非MIPで占められるという結果をもたらしているのだ。
その明確な要因は今回の調査研究からは得られなかったが、
幾つかの今後のための仮説は列記できた。

8.「ロングヒット商品」の創り方

「ロングヒット商品」の創り方には開発法と育成法が含まれる。

「ロングヒット商品」というと育成法次第との認識が多いが、実は開発法、つまり“生まれ”に秘訣があるのだ。(10-＜4＞参照)他は(社)日本市場創造研究会第8回講演会資料にゆずる。

9.「ロングヒット商品」の経営上のメリット

「ロングヒット商品」の経営上のメリットは何といても売上と利益の継続である

<1> MIPと非MIPの比較

以下に示した2社のケースはいずれもMIPと非MIP（後発品）の売上と利益を比較したものである。圧倒的なMIPの優位が認められる。

ぜひ、社内のMIPと非MIPで同様の比較表を作ってみていただきたい。

「ロングヒット商品」になり易いMIPのメリットを知るであろう。

図表 5 ●「新市場創造型商品の売上金額と利益の大きさ」
（非上場外資系メーカー）*

*金額を示せないなので比率で表示した

		新市場創造型 商品 (10) (平均20年)	後発商品 (15) (平均6年)
累積	売上金額	50	1
	利益	80	1
単年 平均	売上金額	15	1
	利益	24	1

出所：『長期ナンバーワン商品の法則』梅澤伸嘉、ダイヤモンド社、2001年、
125頁

図表 6 ●「新市場創造型商品の売上金額と利益の
大きさ」（非上場日用品メーカー）

金額単位：百万円

		MIP	後発商品
02-08年度	売上	49,776	214,227
	利益	38,575	147,473
	1品あたり売上	5,531	111
	1品あたり利益	4,286	76
単年平均	売上	7,111	30,604
	利益	5,511	21,068
	1品あたり売上	790	16
	1品あたり利益	612	11
02-08年 発売数		9品	1934品

利益＝売上－原価（振替価格）

出所：ホストコンピュータの売上ローデータ

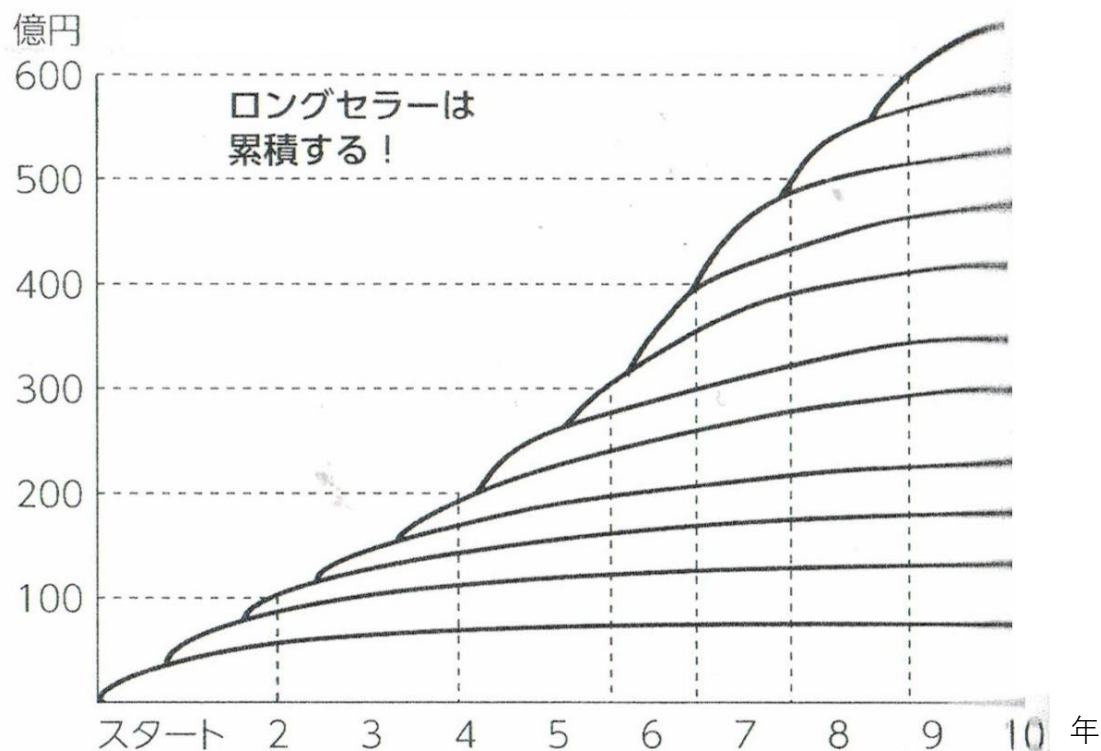
→単年平均 1品あたり売上＝MIPは後発商品の約50倍

1品あたり利益＝MIPは後発商品の約56倍

<2>「ロングヒット商品」の累積効果

「ロングヒット商品」の経営上のメリットとして最も重要なものは「累積効果」である。
複数のロングヒット商品をもつ企業はそれらの売上と利益が累積することを知っている。

図表 7 ● 累積のすごさ



(『戦わずロングセラーにする「強い売りモノ」の創り方』, 梅澤伸嘉, 2016年, 同文館出版)

10.結論

<1> 「ロングヒット商品」はMIPによってもたらされる

今回の調査では「ロングヒット商品」の約3割はMIPであり、見かけ上は残り7割は非MIPであるが、それらが「ロングヒット商品」になれる確率は発売数ベースで見ると0.7%である。故に、4. の仮説は裏づけられた。

<2> 企業の寿命は「ロングヒット商品」に支えられて存続し続けている

企業の寿命が続くためには商品(やサービス)が現役で活躍していることが不可欠である。そして仮に短命商品と「ロングヒット商品」と比べると、当然、後者の方が少ない数で企業の寿命を保てる。

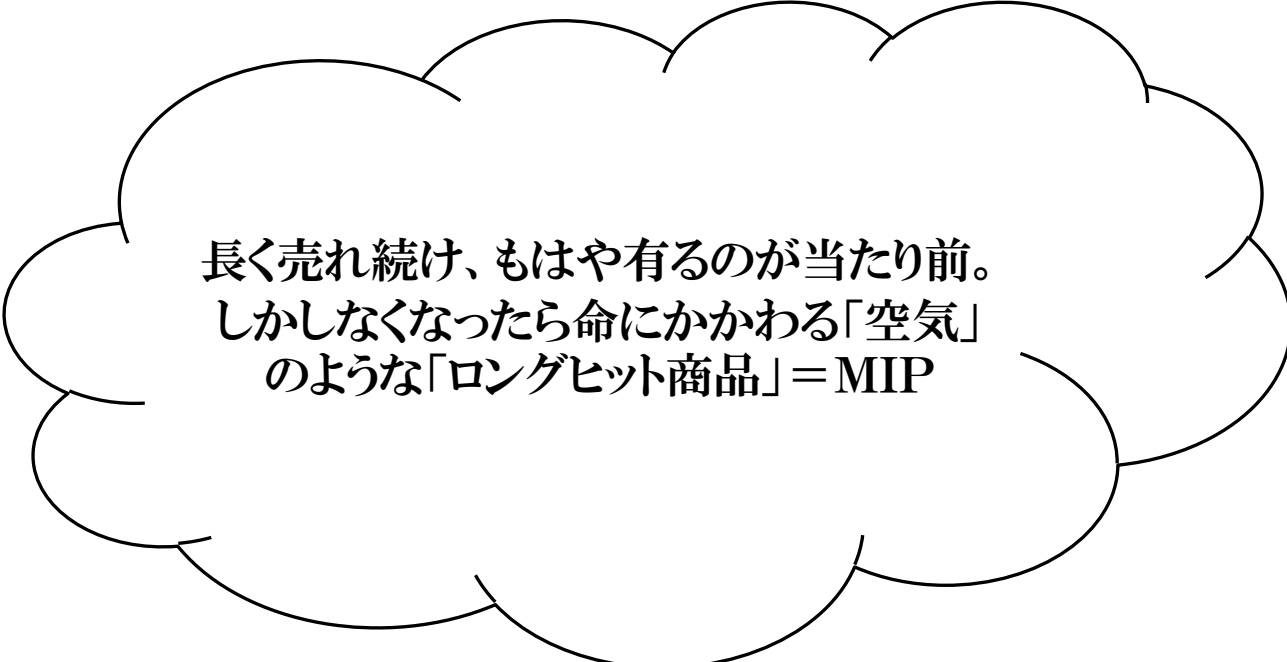
今回の調査でもMIPであれ非MIPであれ、「ロングヒット商品」に支えられて企業の寿命が続いているように見える。

<3> “空気のようなロングヒット商品”

本研究に併行して、コンサルティング企業においてそれぞれの企業の「ロングヒット商品」についてそれらの実態を質問すると、ほとんどのケースで年限や売上金額や利益の実態について極めてあいまいであった。

毎年毎年、「ロングヒット商品」は多くの売上と利益をあげており、“もはやあるのが当たり前”。なければ致命的な結末をまねくにもかかわらず、“あるのが当たり前”なので、そのありがたさが過小評価されている。

その大きな要因はMIPが「ロングヒット商品」になるという認識の欠如である。



長く売れ続け、もはや有るのが当たり前。
しかしなくなったら命にかかわる「空気」
のような「ロングヒット商品」= MIP

<4>「ロングヒット商品」は生まれに秘密あり

「ロングヒット商品」は意図して生み出すというより、発売後のマーケティング活動によるものと多くの人々に考えられている。

しかし、結論を先に述べれば明らかに生まれに秘密がある。生まれ次第といえる。

すなわち、発売前の開発段階で意図して生み出せるのだ。

むろん生みっぱなしで何の手も差し伸べなければ、あるいは育てる力を緩めれば大きく、長く育つことは難しい。

しかし明らかなことは「育て方次第」ではない、ということである。

「ロングヒット商品」の必要条件是「生まれ」である。

それが「C/Pバランスの良い新カテゴリー」すなわちMIP開発次第ということである。

11.提言－「ロングヒット商品」を増やすために－

<1> MIPを多く開発する

<2> 社内データの分析による実態の認識

<3> 全発売数の中での「ロングヒット商品」実態調査

<4> 「ロングヒット商品」の定義を“30年以上”に

<5> 呼称を「ロングヒット商品」とPR、合意

<6> MIPやロングヒット商品を重視するマーケティングの“流れ”を創る

12. 謝 辞

経営にとって非常に有力な「ロングヒット商品」にもっと強い関心をもってもらうために
一流企業の実態を調べさせていただき、分析し、将来の仮説を抽出することが出来ました。

ご協力いただいた20社の責任者、ご担当者のお力添えがなければ
この結果は不可能でした。

心より御礼申し上げます。

今後とも「ロングヒット商品」や「MIP」研究へのご協力を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。