

# 「買いたい をつくる

成功マーケティング実例

近藤真寿男 編著

BMFT  
出版部

## 目次

### 序章 売れる商品をつくるために

近藤真寿男

- 第1節 実戦からつくりあげた理論……………008
- 第2節 紹介する事例……………019

### 第1章 P & Gから学んだ実戦マーケティング

●花王「メリット」

近藤真寿男

- 第1節 マーケティング黎明期の日本で……………032
- 第2節 P & G流マーケティング体系を学ぶ……………045
- 第3節 リアルな差別化を調査で証明する……………056
- 第4節 マーケティング計画と問題解決に向けたアイデア……………067
- 第5節 P & Gを学び尽くす……………086

### 第2章 高収益企業へと導いた洋菓子

●ダロワイヨ・「マカロン」

藤井隆三

- 第1節 ダロワイヨの伝統とブランド価値……………094
- 第2節 マカロンを軸にした戦略と展開……………102
- 第3節 販売の強化と出店戦略……………115
- 第4節 売上分析と次期商品の課題……………125

### 第3章 基本は顧客の創造

●漢方薬品・カネボウ「八味地黄丸」

三谷康人

- 第1節 八味地黄丸の選択……………140
- 第2節 販売の戦略的展開……………148
- 第3節 営業マンの意欲……………162
- 第4節 顧客創造は世の中に役に立つこと……………171

## 第4章 トップを狙うブランド開発

●ビデオテープ・住友3M「スコッチEG」

上住元彦

- 第1節 ターゲットはヘビーユーザー
- 第2節 画像がシャープな品質の開発
- 第3節 スコッチEGの発売
- 第4節 トライアルとリピートユーザー
- 第5節 スコッチEGの成功とその後成長

## 第5章 開発が、事業部再建、黒字化の決め手に

●冷蔵庫・三洋電機「SR—37VG」

平石奎太

- 第1節 商品開発の前段
- 第2節 SR—37VGの開発
- 第3節 デザイン開発とアピランステスト
- 第4節 続く製品開発と、そのきっかけ

181

229

182  
199  
207  
216  
222

230

239  
258

268

あとがき

280

刊行によせて

286

コンサルティング企業名リスト

288

執筆者紹介

289

序章

売れる商品をつくるために

近藤真寿男

## 実戦からつくりあげた理論

## 半世紀を超えるマーケティングの実戦

日本にマーケティングの考え方が導入された1960年代前半の頃から現在まで、私は一貫してマーケティングを仕事としてきた。半世紀以上という長い間、マーケティングを仕事の現場として来た人はそう多くないし、いまだに現役で仕事を続けている人となると、アカデミズムの研究者を除くなら、私他にはいないと思う。

アカデミズムの研究者なら、学生時代から教授を退官した後までの長

い間、マーケティングを専門とすることはできる。しかし、企業でマーケティングを仕事にし続けることは難しい。これまでたくさんのお客様で、数多くの優秀なマーケットに出会ってきたが、その人たちはいつしかマーケティングの現場を離れ、多くはマネジメントを主な仕事とするようになっていく。もちろん経営にあってもマーケティングは最も重要だが、少なくとも現場からは距離を置くようになる。企業の中にあっても、マーケティングの現場の仕事を長い期間にわたって続けられる人はそう多くない。

私の場合、初めの一時期は企業の中にあってマーケティングを行っていたが、70年代から現在までの40年近くはコンサルタントとなり、幅広い商品についてマーケティングの仕事をしてきた。コンサルティングを行うことで、マーケティングの現場を仕事にすることができ、そのおかげで数多くの企業の商品開発やマーケティング戦略の立案に関わることができた。マーケティングや商品開発の実戦を数多く経験したのだった。

マーケティングの現場での経験の長さ、実戦の数の多さ、さらにはほとんどすべてのケースで指導に成功したことが、私の誇りであり「財産」でもある。そしてこの財産は、ある意味で、社会的な財産でもあると思

う。私が関わった数多くのマーケティングの実験の経験は、日本のマーケティングの歴史を構成するシーンの中の小さなひとコマでしかないが、実在していたものである。その内容を広く社会に伝えたいし、日本のマーケティング技術の向上に少しでも寄与したい。そう考えてきたが、このたび機会があつて、書籍という形あるものにすることにした。

### 経験で磨いた理論

コンサルティングという仕事だからこそ、長い間マーケティングを続けることができたが、コンサルティングを続けるためには、実戦との絶え間ないフィードバックを行い、理論を鍛え、進化させることが不可欠だった。

私のマーケティングの原点は、第1章で述べるように、花王に在籍していた時に学んだP&Gのマーケティングである。P&Gの実戦的で競争的なマーケティング体系を徹底的に学び、学んだことを私なりに日本のより高度な消費者に適合できるよう進化させたつもりである。そして、コンサルティングを行うことによって、その理論をさらに高度化してき

花王  
洗剤や化粧品などを製造販売する日本の代表的メーカー。1923年に石鹸を生産(当時は長瀬商店)。

た。商品開発やマーケティング戦略のコンサルティングを行うことは実戦を経験することである。そして、実戦とは経験で得たものの検証であり、同時に経験で得たものの見直しでもあった。再確認もあるし、新たな発見もある。実戦による検証と見直し、発見の繰り返しによって理論を鍛え、磨きあげてきたのである。

P&G  
プロクター・アンド・ギャンブル(Procter & Gamble)洗剤や化粧品などを製造販売する世界最大の消費者向け商品のメーカー。アメリカ、1837年設立。

### マーケティングの技術

あらためて、私のマーケティングの理論とは何か、という問いに答えるとしたら、それは「技術」である、ということができると思う。科学技術という言葉があるが、科学と技術は全く異なった意味を持っている。科学は今までの考え方を超える新しい理論や原理の発見を目指す。技術は体験の積み重ねである。ある草を煎じて飲めば熱が下がるという個別の現象があるとする。科学は熱が下がる現象自体を追求し、因果関係や原理を説明するが、技術は違う。ある草を煎じて飲むことと熱が下がることの間関係の確実さの追求、確かな関係の検証や確立の向上の追求が技術になるのである。

マーケティングも科学と技術に大きく分けられる。大学での研究は科学に重点が置かれているが、私のマーケティングは成功と失敗の体験によって鍛えられたもので、紛れもなく技術になる。実戦的であるためには、技術でなければならぬのだ。私のマーケティングの理論とはマーケティング技術の理論なのである。この理論については別の著書で詳述し、本書では事例を中心に述べる。具体的な経験の事例の理解から、確かな関係を知ってもらいたいと思っている。

## 売れる商品をつくる

事例を理解してもらうために、私のマーケティングの根底にある考え方をあらかじめ知ってほしい。私がコンサルティングを行う時に、いつも最初に言う2つの言葉がある。「売れる商品をつくれ」と「消費者に聞け」の2つである。この2つが実戦マーケティングの根底にあり、この本で紹介する事例の根底にもある。

「売れる商品をつくれ」とは、プロダクトアウトではなくマーケットインにすることと言い替えることができる。消費者が求める商品を開発

プロダクトアウト

product out

供給優先の考え方。つくる側がよいと考えたものをつくり、営業などの力で売ること。

し、販売するというマーケットインの考え方は、今では広く行き渡っているように見えるが実はそうでもない。今でも、消費者ではなく流通のバイヤーの意向によって動いているケースも少なくないし、売れないことを販売力や技術力が劣っているためだと考え、売れる商品づくりを怠っていることが多い。

## 迷ったときは消費者に聞け

売れる商品とは、消費者が求めている商品のことである。売れる商品づくりのためには、消費者を知っていなければならぬ。消費者を知るなら、売れる商品はつくれる。

だから「わからない時や迷った時は消費者に聞け」ということもよく口にしていく。消費者のニーズを探り出しながら商品コンセプトを作成し、コンセプトに対する消費者の評価を知る。そのやりとりを繰り返し、消費者の受容性が高い商品コンセプトが見つかったら、コンセプトを具体化する。製品それ自身、パッケージ、ネーミング、販売チャネル、広告などマーケティングミックスの一つひとつを決める。いずれの段階で

マーケットイン  
market in  
需要優先の考え方。顧客のニーズに応じて売れるものをつくり、販売すること。

商品コンセプト  
商品の特徴を簡潔に表現したもの。主に言葉によって表現する。

販売チャネル  
販売（Channel） 販売経路、流通経路のこと。小売店の業態や通販、自販機など。

も、消費者がどう受け取るか、どう評価するかを知り、その上で決定していくことはマーケティングの基本である。こうした基本をきちつと行っていくことで売れる商品をつくることができるのである。

だが、消費者を知ることが難しいこともある。たぐさんの消費者調査をして膨大なデータを集めたとしても、なんの仮説もないままだと何も知ることはできない。仮説を持たないと、データはデータのまま、何も語ってくれないのである。だが一方、仮説を持つと、仮説に都合がよいことだけを見てしまいがちになる。仮説を持ちながら、曇りのない心で消費者を見つめて、消費者を知る。それはデータに消費者を読む、と言い替えることができるかもしれないが、そうすることで初めて、「消費者に聞く」ことができるのである。

## 1000の実戦

「売れる商品をつくる」ことは目標で、目標を達成する方法は「消費者に聞く」ことである。このコンサルティングの目標と方法の基本は、コンサルティングを始めた時から現在まで変わらない。

コンサルティングを行ってきた企業は、40年余りの間で、おそらく50社前後、同じ企業でも異なる事業部も数に入れるとその数は100を超え、今も8社のコンサルティングを行っている。

コンサルティングの契約は当初1年間が多いが、そのうちのほとんどは2年、3年、4年と続き、長い企業では30年以上にわたってコンサルティングを行ってきた。巻末にはこれまでコンサルティングを行ってきた、あるいは現在もコンサルティングを行っている主な企業名のリストを掲載した。

コンサルティングを行った企業は、消費者向けの商品を製造販売するところが多く、サービスや情報を商品とする企業よりも消費財メーカーが中心で、食品、菓子、飲料、トイレタリー、化粧品、薬品、磁気製品、それに家電品などに及んでいる。

コンサルティングは商品開発を軸にしたマーケティングであり、その間に開発に関わった商品数は、小さなモデルチェンジやフレーバーなどのバリエーション展開を数に入れると、それこそ数えきれないほどだ。新たなブランドや機種の開発に限定しても1000を超えているはずである。

マーケティングミックス  
Marketing mix  
商品を実際に構成する要素  
のことで、製品それ自体  
パッケージデザインやプロ  
ダクトデザイン、ネーミン  
グ、価格、販売経路などが  
ある。



また、コンサルティンクとは別に40年余り続いているセミナーも行ってきた。マーケティング懇談会が主催する「トータルマーケティング」という名称のセミナーで、俗に「近藤学校」と言われ、以前は「プロダクトマネージャー養成講座」と言っていた。セミナーは講義形式で行い、広くマーケティング戦略を取り上げ、1日6時間、12日間の講義を半年間かけて行っている。40年間で80回のセミナーを行い、約50000人の卒業生を送り出し、受講生が所属する企業は100社を超えている。

## 紹介したい事例

長い期間コンサルティンクを行い、ここでも紹介しなかった企業が2つある。ひとつはユニ・チャーム。ユニ・チャームは約30年間にわたってコンサルティンクを行ってきたが、1977年に始めた時のコンサルティンクの相手は、新任のマーケティング部長1人と事務担当の女性1人だけという最小人数だった。そこから始まり、コンサルティンクで幾度も顔を合わせたユニ・チャームの社員は数百人に達した。

コンサルティンクを始めた1977年の売上高約220億円、経常利

益20億円強だったが、契約終了の30年後の2007年には売上高約3800億円、経常利益約370億円の高収益企業になっていた。生理用ナプキンのメーカーだったが、タンポン、赤ちゃん用と高齢者用の紙おむつ、ペット用シートやフードなどに拡大、いずれも国内では各カテゴリーでトップメーカーの座を占め続けている。「不織布組み合せ高度技術製品」を事業ドメインとする世界最強のメーカーに育っている。

ユニ・チャームに次いで、コンサルティンクの期間が比較的長かったのは湖池屋である。湖池屋は1984年から23年間、カラムーチョ、ザ・チップス、スコーン、ポリンキー、ドンタコス、ピンキーなどのマーケティングと商品開発のコンサルティンクを行ってきた。コンサルティンクを始めた時の湖池屋の売上高は70億円弱であったが、それから14年目、タブレット菓子ピンキーを発売した1998年度の売上高は250億円、経常利益は20億円に達していた。

ユニ・チャームの場合も湖池屋の場合も、私の実戦マーケティングのコンサルティンクが、売上の増加や企業としての成長に、どれだけ貢献できたかを裏付けあるものとして述べることは難しいし、自分自身が語ることは控えておきたい。ただ少なくとも、経験を積むことで進化して

マーケティング懇談会  
マーケティングの理論と手法に関する普及教育をセミナーなどによって行う機関  
1968年設立

ユニ・チャーム  
生理用品や紙おむつの日本国内のトップメーカー。1963年に生理用ナプキンの製造を開始、1974年ユニ・チャーム株式会社となる。

事業ドメイン  
企業が事業を展開する領域の概念的な定義。ドメインを明確にすることで経営の方針や決定を長期的でゆるぎないものにする。

湖池屋  
ポテトチップスを中心としたスナック菓子メーカー。1964年に日本で初めて本格的にポテトチップスの量産化に成功。

きた私の実戦マーケティングの理論は、2つの企業での実戦によって鍛えられてきた。そして同時に、2つの企業は私の理論によって鍛えられ、実戦マーケティングが根付いた優れたマーケティング力を持つ企業になった。そう述べることは許されるであろう。

この2社については、関係した商品やブランドが数も多く、事例は特定の商品やブランドでは収まりきらない。コンサルティングを行った人数も多く、それぞれの人との関わりは深い。そのため逆に、すべてを率直に語れるよき執筆者に出会うことは難しく、今回は取り上げることはあきらめざるを得なかった。

## 第2節

### 紹介する事例

#### 4つの事例と私の原点

私の実戦的マーケティング理論を、事例によって理解してもらおうとしたのが本書である。紹介したい事例はたくさんある。数多くの事例を広く社会的に共有し、日本のマーケティング技術の向上に少しでも役立ててほしいと考えている。

しかし、コンサルティングの事例をコンサルタントが紹介するには、さまざまな契約書の制約があり、まだまだ難しい。実際に経験した事実

を事例という形で出版物や論文として公開し、社会的に共有できるようにするためには、実際にマーケティングを行った当事者に執筆していただくしかない。だが執筆できる立場にいる人で、執筆の意欲を持つ人にはなかなか巡り会えず、この本ではよき執筆者を得られた4つの事例、それと私自身の原点となった事例を紹介する。

私が花王に在籍していた時の経験で、P & Gの役員だった人から受けたコンサルティングの事例である。シャンプーのメリットの開発と市場導入を題材にし、当時マーケティングの最先端にあったP & Gのマーケティングの実際を詳しく述べる。それが第1章である。

第2章から第5章までの4つの事例は、私がコンサルティングを行った企業や事業部の、責任ある地位にいた方々に執筆いただいた。マーケティングや商品開発を責任ある立場で行った人たちであり、当時のことを振り返り、すべてを率直に語れる人たちである。

## ダロワイヨのマカロン

最初は洋菓子メーカーのダロワイヨのマカロンである。2003年6

月より2005年11月まで、ダロワイヨジャポンの社長をつとめた藤井隆三さんに執筆していただいた。藤井さんは、不二家から関連会社であるダロワイヨジャポンに向われたのだが、社長に就任された時に、私は次の2つのことをお話しした。ひとつは、最初まわりの人は様子を見ているだけ、小さい会社のトップになったのだから、なんでも自分で進んでやらなければならないということ。もうひとつは、人材がいない、金がないというような弱音は吐かずに、徹底的に前向きな発想で進んでいくことである。そして、マーケティングで最初にお話ししたことは、特定の商品に重点集中することであった。

藤井さんは数あるダロワイヨの洋菓子の中から、マカロンに集中したマーケティングを行い、高級スイーツ業界では久々のブームであるマカロンブームを引き起こし、ダロワイヨジャポンの名物商品として確立させた。また、羽田空港をはじめとする出店戦略も積極的に行い、社長在任の2年5カ月でマカロンの売上を4.5倍にし、10億円を超える業界有数の商品に育て上げている。

設立当初から赤字続きで、不二家からの資本支援でしのいできたダロワイヨジャポンを、逆に高収益企業にされた経営手腕は注目に値する。

メリット  
花王が製造販売するシャンプーブランド。「フケ・痒みを止める」が1970年に発売されて以来変わらな  
いベネフィット。

ダロワイヨジャポン  
ダロワイヨは長い歴史をもつパリを本拠とする食品会社。不二家出資でダロワイヨジャポンを1989年に設立。

創業家である藤井家一族の方でもあり、ゆくゆくは業績不振にあえぐ不  
 二家本体を立て直すポストに就かれ、実際に業績を上げられる可能性を  
 期待できる人であった。だが、2008年に不二家の経営は行きづまり  
 山崎製パンに吸収される。それとともに創業家一族の方がすべて不二家  
 から去らねばならなくなったことは、藤井さんにとっても不二家にとっ  
 ても非常に残念なことであった。

## カネボウ薬品の八味地黄丸

2つ目の事例は、カネボウ薬品の八味地黄丸である。当時のカネボウ  
 薬品の薬専事業部長で、その後、カネボウ薬品の社長、さらにはカネボ  
 ウ本社のNo.2である専務にまでなられた、三谷康人さんに執筆していた  
 だいた。

三谷さんは、当時、月間売上高2000万円くらいだった八味地黄丸  
 を、就任1年半後には月間売上1億円、さらに2年後には1億5000  
 万円の商品に育て上げた。営業マンの基本動作を策定し、売上を伸ばし  
 て自信を回復させ、意欲を引き出していくなど燃える営業集団をつくり

カネボウ薬品  
 漢方薬に強みを持ち、漢方  
 製剤一般用ではトップメー  
 カー。2007年クラシエ  
 薬品に社名変更。

出し、高い売上高の目標を実現している。薬品は俗に、クスリ9層倍と  
 いわれるくらい付加価値が大きい商品であり、他の製品カテゴリーなら、  
 売上高で5倍くらいの価値がある事例である。

薬品の新製品開発の場合、おそらく短くても10年間くらいの非常に長  
 い時間がかかる。マーケティングをすぐに行い成果を上げるためには、  
 手もちの製品の中から潜在需要が大きい製品を見つけざるを得ない。そ  
 の点で、八味地黄丸をとりあげられたのは幸いだったが、八味地黄丸の  
 マーケティングは、コンセプトテストなどの受容性の大きさを測定する  
 調査を正確に行っていないままスタートしたため、その後、売上高を拡  
 大していくために苦労が多かった。

事例では八味地黄丸をとりあげているが、マーケティングの立場から  
 見て、よりよい成功事例と言えるのは、後続製品の「コッコアポ」(防風  
 通聖散)の方であると思う。コッコアポは、八味地黄丸で確立したマー  
 ケティングの手法を採用し、コンセプトテストなどきちんと手順を踏ん  
 で開発を進めたので、発売後は大きな苦勞をすることなく、すぐに年商  
 30億円を上げることができた。そして、コッコアポは八味地黄丸の次の  
 主力製品となって、カネボウ薬品を力強く支えることとなった。

コッコアポ  
 漢方薬の防風通聖散を製剤  
 したもので、肥満症に効果  
 がある。1980年発売。

## 住友3Mのスコッチ

3つ目の事例は、住友3Mの磁気製品事業部のマネージャーで、後に事業部長になられた上住元彦さんにお願した。TDK、日立マクセル、フジフィルム、ソニー、(松下)ナショナル、日本ビクターなどが競合企業であるビデオテープの市場で、シェア3%だったスコッチを3年間で20%のトップブランドにした事例である。

消費者の意識や実態を知るベンチマーク調査をはじめとしたいろいろな調査を正確に行って、既存の商品であるスコッチレインボウのマーケティング戦略を立案し、見事な価格戦略を実行する。一方で、スコッチレインボウに代わる「売れる商品」の製品開発を、調査をきちんと行いベネフィットを適確に絞り込むことで成功した。開発したスコッチEGの発売では、サンプル配布や広告のための費用を惜しみなく使い、最大の効果を追求し、ひしめく巨大企業を抜き去って、発売後1年でトップブランドを持つトップメーカーになった。

私のマーケティングの理論と手法をオーソドックスに実行することで

成功した事例であり、次に刊行する「実論編」で詳述することになる「新製品開発に成功するための必要条件と充分条件」を正確にクリアしている模範的な事例でもある。

ただ、この住友3Mのケースは、アメリカ3Mのいわば代理戦争を住友3Mが担っていたという背景があった。すでに世界的メーカーになっているTDK、ソニーなどに対し、3Mが本場に勝つことができるのか、世界3Mグループの面子にかかわる戦いでもあった。そのために、大きな金額のマーケティングや広告の費用をかけ、成功したのである。

私がコンサルティングを行ってきた大半のケースは、住友3Mのケースほどマーケティング投資は行わずに成功している。「大型の新商品開発に成功するための必要条件と充分条件」の、どれとどれをどの程度充たして競争優位を確立すればいいかを見極めれば、「売れる製品」をつくることができる。企業間競争に勝つことができる。そのことはダロワイヨジャボンやカネボウ薬品の事例を読んでいただけではすぐに理解できるであろう。

住友3M(スリーエム)  
米国3M社と住友電気工業  
の出資するメーカー。主に  
3Mが開発した製品の販売  
を行う。

### ベンチマーク調査

年に1、2度、定期的に実施する定量調査で、商品の使用実態や意識の時系列変化などを分析。ベンチマーク消費者態度調査ともいう。

### スコッチEG

1985年に発売された住友3Mのビデオテープ。画像のシャープさをセリングポイントとした製品。《Sonic》は3M社のブランド。オーディオテープなどで使用。

## 三洋電機の冷蔵庫

4つ目の事例は、三洋電機の冷凍機事業部の事業部長だった平石奎太さんに執筆していただいた。平石さんのもとで開発したSR-37VGは、バブル崩壊後、実質志向を強めている消費者の変化を適確に捉える。実用性の低い余計な機能を徹底してなくし、「庫内がスッキリしていて、広く使える」冷蔵庫を実現したSR-37VGは、強く消費者に支持されるヒット商品となった。そして、この商品開発の方法が、その後の三洋電機のモデルになっている。

私自身は、冷蔵庫をはじめとする電機製品のコンサルティングは、すでに他社で経験していた。1974年から数年間、主に製品力を高めるための商品開発のコンサルティングを行っている。コンサルティングを始めた頃、重電部門が圧倒的に強い同社で家電部門は社全体の利益にあまり貢献していなかった。商品開発力を強化し、付加価値性の高い商品に重点集中した開発を行い、業績を大きく改革していくことができた。そして、この間にデザインのテストなど、家電品にふさわしい調査方法

SR-37VG  
1990年に発売された三洋電機の3ドア冷蔵庫。庫内が広くて使いやすいことが特徴の製品。

をつくり出し、家電品のための実戦マーケティング理論の手法をつくりあげた。業界でM社旋風という言葉が流行したほどであった。

こうした経験があったので、三洋電機の冷蔵庫のコンサルティングを始めると同時に、踏み込んで「売れる冷蔵庫」の開発をコンサルティングすることができた。

東京三洋電機  
群馬県にある三洋電機のグループ会社。1986年に三洋電機に吸収合併。

平石さんに執筆いただいたのは、三洋電機が吸収した東京三洋電機の建て直しでの事例である。この建て直し成功例をもとにして、平石さんの古巣である門真の三洋電機本社冷蔵庫事業部についてもコンサルティングを行うことになり、2年間で三洋電機が創業以来宿願のトップメーカーになったことについては、平石さんが書かれているとおりである。

ただ、コンサルティングを始めたのは平石さんが事業部長に就任された2年目からであった。就任されたその時点から「売れる冷蔵庫」の開発コンサルティングを行い、1年間早く成果をあげることができていたからあるいは、もう少し長く平石さんが事業部長でいられ、もっと偉くなられていたとしたら、どうなっていただろうか。

三洋電機のマーケティングに大きな革新が進み、現在とは異なった道を歩むことになっていったに違いないと、今さらながら本当に悔やまれる。

本書では、ダロワイヨジャポンの洋菓子、カネボウ薬品の漢方薬、住友3M磁気製品事業部のビデオテープ、三洋電機冷凍機事業部の冷蔵庫の順で紹介していくが、これはコンサルティングを始めた時点で企業や事業部の売上高が小さい順に他ならない。小さな企業から順に紹介することにしたのは、チャネルは整っていない、人材は少ない、マーケティング資金はない、などの悩みを抱える小さな企業でも、「売れる商品をつくる」ことで、かならず成功することができることを理解していただくためである。

ヒット商品は優れた才能やヒラメキなど個人の力によっても生まれるが、「売れる商品」をつくり続けるためには、組織として優れたマーケティング力を持たなくてはならない。いずれの事例も天才的な才能を持つ個人がいたわけではないし、大きな技術革新やブレイクスルーがあった訳でもない。私のマーケティングの理論をオーソドックスに正確に行い、「消費者に聞き」ながら適切な手を打っていくことで、おのずと売上が上

がり、利益が伸びている事例である。

私のマーケティングはマーケティングの技術であり、その技術を身につけ、きちんと行っていくことで売れる商品をつくることができる。4つの事例によって、そのことを確信していただけるはずである。