

研究ノート | Research Note

スポーツ用品のマーケティング演習の実施と課題

Marketing Seminar for Sporting Goods: Implementation and Issues

櫻井 光行

SAKURAI, Mitsuyuki

尚美学園大学スポーツマネジメント学部

Shobi University

2022 年 12 月

December 2022

研究ノート

スポーツ用品の マーケティング演習の実施と課題

櫻井 光行*

Research Note

Marketing Seminar for Sporting Goods: Implementation and Issues

SAKURAI, Mitsuyuki

要 旨

スポーツマネジメント学部の学生に、いかにマーケティングに興味を持ってもらうか、いかにマーケティングを理解してもらうか、という問題意識の下、筆者はスポーツマーケティングの演習を実施している。ナイキ、アディダス、ミズノの3チームを7～8名で編成し、各チームがそれぞれ国内での売上を伸ばすための企画を発表する形式である。カリキュラムは、マーケティング企画の標準的なステップであるR（リサーチ）→STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）→4P（製品、価格、流通、プロモーション）に沿って、定量調査、定性調査、課題の抽出、戦略立案、戦術立案を行なっている。少しでも社会に出てからの仕事に役立つよう、実務家の視点を重視しており、OJTに近い体験ができるよう工夫をしてきた。例えば、1,000サンプルのネット調査を調査会社に外注し、その結果を集計分析してもらった。一方、学生はディスカッションすることに慣れておらず、それをどのように促進するかが課題である。この演習は、本年が1年目であり、まだ試行錯誤の段階であるが、さまざまな人の意見を取り入れながら、より良い授業にしていきたいと考えている。

Abstract

With an awareness of the problem of how to get students in Department of Sport Management interested in marketing and how to make them understand marketing, the author is conducting a sports marketing seminar. Three teams of 7 to 8 students are organized by Nike, Adidas, and Mizuno, and each team is required to present its own plan to increase sales in Japan. The curriculum follows the standard steps of marketing planning: R (research) → STP (segmentation, targeting, positioning) → 4P (prod-

* 尚美学園大学 スポーツマネジメント学部 スポーツマネジメント学科
Faculty of Sport Management, Department of Sport Management, Shobi University

uct, price, place, promotion), and includes quantitative research, qualitative research, identification of issues, strategy development, and tactical planning. In order to be as useful as possible in their work in society, we emphasize the perspectives of practitioners and have devised ways to provide experiences that are similar to on-the-job training. For example, a 1,000-sample online survey was outsourced to a research company, and the results were tabulated and analyzed by students. On the other hand, they are not accustomed to having discussions, and the challenge is how to facilitate them. This is the first year for this seminar, and it is still in the trial-and-error stage, but we intend to make it a better class by incorporating the opinions of various people.

キーワード

スポーツマーケティング (Sports Marketing)

マーケティング演習 (Marketing Seminar)

スポーツ用品 (Sporting Goods)／スポーツブランド (Sports Brand)

はじめに

筆者はもともとスポーツマーケティングを専攻してきたわけではなく、40年近くにわたりマーケティングの実務に携わるとともに、20年間広告やマーケティングを講師として教えてきた者である。2年前に本学にスポーツマネジメント学部が新設された際に専任教員となり、スポーツ領域を含むマーケティングや経営学の科目を担当している。したがって、スポーツマーケティングの教育経験はまだわずかであるが、その中で実施してきた取り組みや感じたことを簡単にまとめることとした。

本学部の入学生は、高校までにスポーツの部活動を経験し、スポーツに興味を持ち、保健体育の教師を目指す学生を除けば、何らかのスポーツ関連の仕事をしたいと考えている学生である。経営学部や商学部に入学者とは異なり、マーケティングを学びに来た学生は少ないと思われる。そうした中で、私が課せられた課題は、いかにマーケティングに興味を持ってもらうか、いかにマーケティングを理解してもらうかであり、それが少しでも社会に出てからの仕事に役立てばと考えている。

本稿は、以上の問題意識に基づき、スポーツマーケティングのゼミ（科目名は「総合演習」）の授業を企画・実践してきた内容を紹介するとともに、その成果と課題を記述するものである。本科目は今年度から開始、春学期を終え、秋学期が始まったばかりの段階であり、以下に示すのは中間報告となる。いわば、途中経過を示す覚書である点をご容赦頂きたい。

1. スポーツマーケティング演習の企画

1.1. 演習の位置付けと重要性

マーケティングのカリキュラムは、理論、ケーススタディ、演習の3つからなると考えられる。授業でよく話すのだが、マーケティングには「法則」はない。自然科学におけるように、こうなれば（すれば）必ずこうなるという法則はないのである。もちろん理論がないとまでは言わないが、実務の観点から言えば、マーケティングにあるのは「定石」と考えるとよいと思う。定石とは、囲碁や将棋でこうすれば勝つ確率が高まる打ち手のことである。マーケティングでも定石を身につけることで、社会に出てさまざまなマーケティング課題に直面したときに、こういう手を打てばいいのではないかという引き出しの中身を増やすことが大切だと思っている。ケーススタディは具体的な打ち手の実例である。

アクティブ・ラーニングが注目されるようになって久しいが、アメリカにラーニング・ピラミッド（平均学習定着率）に関する有名な研究がある⁽¹⁾。学んだ中身を半年後にどれだけ記憶しているかを、授業形態によって比較している。講義ではわずか5%だが、読書10%、視聴覚20%、実演30%、集団討論50%、実践体験75%と上昇し、他者に教えると90%に達する。受動的な授業ほど身につけにくく、アクティブ・ラーニング（集団討論以降が該当）に効果があることがわかる。これはもちろんマーケティングにも当てはまることであり、演習の授業を通じて、打ち手を身につけ、引き出しを増やすことができる。私がマーケティングの演習を重視する所以である。

1.2. 演習の領域

私は、必ずしもマーケティングに興味を持っていない、マーケティングの知識がほとんどない学生に向けて、2年生まではスポーツ以外8割、スポーツ2割、逆に3年生以降のゼミ（演習・卒論）ではスポーツ8割、スポーツ以外2割を目安としたカリキュラムを組んでいる。2年生までの科目でスポーツ以外を中心としている理由としては、以下の3点が挙げられる。第一に、マーケティングには業種や商品の種類を超えて適用できる基本的な考え方があり、それをまずしっかり学ぶことが大切と考えるからである。第二に、スポーツ以外の領域で行なわれているマーケティングをスポーツの領域で適用できることがある。スポーツ以外では普通であることがスポーツでは十分行なわれていなかったりする。第三に、これからは「スポーツビジネス×〇〇」というように他の産業とスポーツを組み合わせる新しいビジネスチャンスを狙うことに意味があるからだ。例えば、スポーツ×食、スポーツ×アパレル、スポーツ×旅行など、いろいろ考えられるだろう。

一方、3年生のゼミでは、スポーツマーケティングに絞った演習を行なう。とは言え、スポーツマーケティングには様々な領域がある。図表1は、私がスポーツマーケティングを分類したものである（櫻井2021）。主体をまず企業と非営利組織に分け、企業によるスポーツマーケティングをさらに「スポーツを見る」「スポーツをする」「スポーツを支える」の3つに分類した。ゼミでは、このうち「スポーツをする」の中の「スポーツグッズ」を取り上げて実施している。その理由は、シューズやウェアなどを製造・販売するマーケティングはスポーツマーケティングの中でも最も一般のマーケティングとの共通点が多く、汎用性が高いと考えられるためである⁽²⁾。次章では、スポーツグッズを対象とした具体的なゼミの内容について、紹介していきたい。

	スポーツを見る	スポーツをする	スポーツを支える
企業	<ul style="list-style-type: none"> ・プロスポーツ（サッカー、野球、バスケ…） ・スタジアム・アリーナ 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポーツグッズ（シューズ、ウェア…） ・スポーツサービス（フィットネスクラブ…） 	<ul style="list-style-type: none"> ・スポンサー（広告宣伝） ・フィランソピー（社会貢献） ・CSV（戦略的CSR）
非営利組織	行政や大学などの非営利組織によるスポーツ・マーケティング （公共スタジアム・スポーツ施設、大学のスポーツチーム…）		

櫻井(2021)

図表1 スポーツマーケティングの種類

(1) 「東京新聞」2015年4月8日より。

(2) 逆に、チームやイベントなどの「スポーツを見る」に関わるマーケティングや、「スポーツをする」でもフィットネスクラブのようなスポーツサービスの方が、スポーツマーケティングとしての固有性は顕著であろう。4年生の卒業論文では、それ等も含め、スポーツマーケティングのすべての領域を対象と考えている。

2. カリキュラムの実践と評価

2.1. カリキュラムの概要

本ゼミは、スポーツグッズのマーケティングの企画を実践しながら、その基本を身につけていくものである。具体的には、ナイキ、アディダス、ミズノの3チームを7～8名で編成し、各チームがそれぞれ国内での売上を伸ばすための企画を発表するスタイルをとっている。編成は、学生に第一～第三希望を聞いた結果に基づいて行なった。予想はされたが、ナイキの人气が圧倒的だったため、第三希望に回ってもらった学生もいる。

マーケティングの実施ステップは、「R→STP→4P」と表されることがよくある。Rとはリサーチであり、ブランドの現状を把握し、売上拡大のためのマーケティング課題を明らかにする。STPとは、セグメンテーション（市場細分化）、ターゲティング（顧客ターゲットの設定）、ポジショニング（競合と差別化された独自の市場ポジションの獲得）の頭文字をとったものであり、マーケティング戦略の基本である。そして、4Pとは、製品、価格、流通、プロモーションの4つのマーケティングの要素を指し、具体的なマーケティングの戦術に該当する。ゼミの学生は、春学期と秋学期の最初の1/3、およそ20回程度の授業を通して、自分の担当するブランドのマーケティング企画を、手と足と頭を動かしながら、立案し発表することになる。

2.2. 二次データの収集とSWOT分析

マーケティングリサーチのデータには、一次データと二次データがある。一次データとは自分が行っている課題解決のために行なった調査のオリジナルデータ、二次データとはすでに誰かが収集・加工したデータのことである（高田他2008）。一次データを収集する調査は、数値を取り扱う定量調査と言語や映像など質的情報を取り扱う定性調査に分けることができる。

ゼミで最初にやったことは、各ブランドの二次データを収集し、SWOT分析を行なうことである。SWOT分析とは、ブランド（企業や商品）の強み、弱み、機会、脅威を4つの箱にまとめることであり、戦略立案のための最もポピュラーな分析手法と言える。二次データとしては、我が国のスポーツグッズに関するほぼ唯一のオープンな市場データである「2021年版 スポーツ産業白書」（矢野経済研究所）をメディアセンターに購入してもらい、それを学生に読んでもらった。SWOT分析は、演習全体を通じて何度も作成してもらい、その習得を促した。

2.3. 定量調査の実施と分析

－実施概要

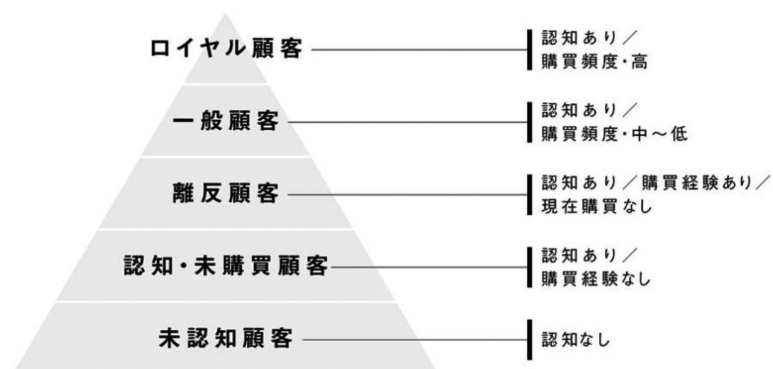
ブランドの現状を把握するために、定量調査は重要である。本ゼミでは、全国1,000サンプルのインターネット調査を調査会社に外注して実施した⁽³⁾。ゼミでこのような調査を実施することはあまりないのかもしれないが、実務に近いリアリティを学生に味わってもらいたかったことと、セルフ型（調査画面の作成まで発注者側で行なう）であれば費用がずいぶん下がっていること（個人研究費より拠出）が、その理由である。

調査にあたっては、学生と共有できる何らかのフレームが必要と考え、「顧客ピラミッド（5セグマップ）」と「9セグマップ」（西口2019）を採用した。顧客ピラミッド（図表2）とは、ブランドのターゲット顧客をロイヤル顧客、一般顧客、離反顧客、認知・未購買顧客、未認知顧客

（3） 調査対象は、この1年間に運動やスポーツを週に1日以上行なった全国の15歳～59歳の男女で、有効回収数は1,108名。性・年代別に均等割付。本調査前に8,000名を対象とするスクリーニング調査を実施した。

の5層に分けるものであり、ブランドの認知、購買（使用）経験、購買頻度というわずか3つの設問で作成できる点がミソである。これに、次回のブランド購買（使用）意向という4つ目の設問を追加し、5層を意向の有無で2つに分け、9層にするのが（未認知顧客は分れない）、9セグマップとなる。こうした定量調査を行なうことで、各ブランドの現状やターゲティングのための基本情報を得ることができる。

基本的な調査企画と調査票作成は私が行ない、設問の追加や調査項目の修正、集計分析は学生が担当するという分担にした。最初に、私から調査企画と調査票案を提示する。調査票案に対して、質問文・提示ブランド・選択肢について修正の意見を出してもらうとともに、各チーム1問ずつ追加の設問を考えてもらう。次に、調査結果をサイト上で調査会社のソフトで集計し、エクセルデータとしてダウンロードする。最後に、定量調査からわかったことを、チームごとに発表してもらった。



西口 (2019)

図表2 顧客ピラミッド (5セグマップ)

その中でも最も議論になったのは、購買頻度の聞き方であった。顧客ピラミッドのフレームでは、そのブランドの購買経験がある人に購買頻度を聞き、頻度の高い人をロイヤル顧客、頻度が中程度から低い人を一般顧客、現在買っていない人を離反顧客と定義している（図表2参照）。加工食品やトイレタリー製品など日常的に購買するものであれば、このように購買頻度を聞いて顧客を分けることができるが、スポーツシューズやスポーツウェアの場合、それほど頻繁に購買するわけではない。例えば、自家用車の場合は前回所有ブランドが現在所有ブランドと同じであればロイヤル顧客、異なる場合は一般顧客と定義することが考えられる。スポーツ用品の場合は、どのような聞き方をすればよいか、学生に意見を求めた。学生から出た意見は次のとおりである。

- ① そのブランドを「長い間使い続けている」と回答した人をロイヤル顧客とする
- ② 現在使っているブランドのうち、「一番よく使っている」と回答した人をロイヤル顧客とする
- ③ 「公式のブランドサイトに登録している」と回答した人をロイヤル顧客とする
- ④ そのブランドを「オーダーメイドしたことがある」と回答した人をロイヤル顧客とする

4つの代替案はいずれも一長一短がある。短所だけを挙げれば、①は長い間という言葉が曖昧である、②はこの設問だけSA（単一回答）になるため、MA（複数回答）である他項目との整合性が取りにくい、③はカテゴリー別に回答することができない、④は出現頻度が低いと思われる、ことである。最終的には、私の判断で①を選んだのだが、結果から言えば、それは失敗だっ

た。なぜなら、各ブランドを現在購買・使用している顧客のほとんどが長い間使い続けていると回答したため、ロイヤル顧客が多いのに対して、一般顧客がかなり少なくなってしまったからである。この点は、来年度のゼミで検討すべき課題となった。

各チームによる定量調査結果の発表では、エクセルの数表やグラフを使って、各ブランドの強み・弱みが何か、どんな戦略に結びつくかが提示された。

－成果と課題

ゼミで定量調査を実施する場合、どの部分をどのように学生にやってもらうかについては、いろいろな考え方がありうるだろう。マーケティングリサーチの演習科目であれば、教員が調査テーマを投げかけた後は、調査企画、調査票作成、実査、集計・分析、報告まで、学生が教員のサポートの下、1学期をかけてすべて実施することが多いと思われる。その点、本ゼミは調査企画、調査票の骨子の作成は教員が担当しているし、集計ソフトもサイト上の調査会社のものを利用している点で大きく異なる。これはマーケティング企画を立案するというステップの中で、定量調査に充てられる時間に限りがあることが主な理由である。また、エクセルやSPSSなどを使って集計し、その技術を習得することにももちろん意味はあるが、それ以上にマーケティング実務としての定量調査がどのようなものなのかを体験しわかってもらうことに重点を置いた。全国1,000サンプルの調査を自分たちでやったという満足感は持ってもらえたように思う。

一方、集計では各ブランドの顧客ピラミッド（5セグマップ）と9セグマップを作成してもらったが、詳細なマニュアルを用意したものの、かなり苦勞した学生がいた。来年度は9セグマップはやめて、顧客ピラミッドのみにした上で、このような軸でクロスしたらブランドの特徴が見えてくるのではないか、という仮説に基づいて集計することに、時間を割きたいと考える。

2.4. 定性調査の実施

－実施概要

私は従来「サンプル1人（N=1）の視点が大事」と考えてきた（辻中・櫻井2015）。たった一人でもいいから、少ないサンプルの生活を徹底的に追跡することで、生活者からの気づきを得る必要がある。これに対して、「N=1のサンプルの調査は信じられない、大サンプルでの定量調査が必要ではないか」という反論が必ず出る。マーケティングにとって最も重要なことは、課題解決につながる商品の購入・使用理由の仮説を発見することである。仮説を量的に検証する必要がある、その時点で定量調査を行えばよい。顧客ピラミッドのフレームを提示する西口（2019）も同様の主張をしている。何らかのコミュニケーションや体験を通じて、そのブランド独自の魅力的な便益を認識して、初めて購入した、あるいはロイヤル化した重要なきっかけは、具体的なN=1の個人レベルまで徹底的に深掘りしなければ、見つけることはできない。

このような前提を説明したのち、学生に定性調査の企画・実施・報告を求めた。一つはブランドユーザーへのデプスインタビュー（1対1のインタビュー）、もう一つは店舗の観察調査とオンラインショップの調査である。

これに対する学生の反応には、私の期待を超える部分と期待に沿わない部分があった。まず前者は、流通の調査を店員へのヒアリングなどを含めてしっかりやってくれたこと、SNSを使って多数のユーザーの声を幅広く収集してくれたことである。Instagramを使って100名以上の学生の声を集めたチームもあった。後者は、N=1にこだわって、商品の真の購入理由を発見することの意図が十分に伝わらなかった点である。

－成果と課題

SNSの発展は、学生でも短期間で容易に多数のユーザーの声を集めることを可能にした。そのことは、ポジティブに評価できることであるが、今回の授業では定量調査と定性調査の違いを曖

味化してしまったきらいがある。私から出した課題は、友人や家族などへのインタビューだったのだが、その代わりにSNSでのアンケート調査が行なわれた。つまり、サンプリングによって母集団について推定する定量調査と、それでは把握できない消費者の深い理解や仮説の発見を可能にする定性調査との区別が十分でなかったことになる⁽⁴⁾。もちろん学生が自主的行なったSNS調査からもしろいろな示唆が得られたので、来年度は積極的に実施してもらってよいと考える。

2.5. 春学期末の中間プレゼンテーション

－実施概要

前節で説明した定性調査の結果報告も含めて、春学期の最後の授業で各チームにプレゼンテーションを行なってもらった。調査結果（定量・定性・二次データ）に基づき、SWOT分析を行ない、そこから課題を抽出し、マーケティング戦略（ターゲット、コンセプト⁽⁵⁾、ポジショニング）を立案するところまでの発表である。パワーポイントを使い、1チーム15分程度、その後質疑応答5分程度というタイムスケジュールとした。評価ポイントとしては、①さまざまな視点から情報を収集・分析しているか？、②SWOT分析→課題→ターゲット、コンセプト、ポジショニングの論理に一貫性があるか？、③ターゲット、コンセプト、ポジショニングの独自性や納得性は高いか？の3点を提示している。

チームのプレゼンテーション時には、聴衆となる他の2チームのメンバーはメモを取るよう、シートを配布した。チームの発表ごとに、「わからなかったコトバ・疑問に思ったことなど」「感心したこと・興味を持ったことなど」が記入できるマトリックス形式のシートである。このメモに基づいて、質問や議論が行なわれることを期待した。

－成果と課題

学生に配信した講評の前段を以下に記す（後段はチームごとの評価であるが、省略）。

「先日はプレゼンテーション、お疲れ様でした。おそらくほとんどの皆さんが、マーケティングをテーマにした初めてのプレゼンだったと思います。マーケティングでは、頭を動かすとともに、手や足を動かすことが大事です。自分の頭で考える、みんなで議論する、実際にお店などに行ってみる、人にわかるようにまとめることで、マーケティングは身につきます。これからも、頭と手と足を目一杯動かしてください。

皆さんのメモを読んだら、他のチームのプレゼンに対して、評価点や疑問点がいろいろな視点から指摘されていました。これを発表して、議論をしたら、もっと勉強になったと思います。何度も言っているように、マーケティングには絶対これが正解、不正解という答えがあるわけではありません。秋学期には、各チームに最終プレゼンテーションを行なってもらいますが、より積極的な発表や議論を期待しています。」

これは本学の学生に限ったことではないが、なかなか学生同士のディスカッションが起きないという問題がある。それを解決するために、前述のメモを用意するようにしたのだが、発言はわからないコトバについての質問にとどまることが多い。議論を通じてマーケティングへの理解を深めていくために、どのような方法がとれるかを考えることが、今後の課題である。

(4) 今回1,000サンプルのネット調査を実施したが、これもランダムサンプリングを行なったわけではない、一方現実には数十人のグループインタビューの結果から意思決定をすることもあるので、実務上どこまで定量調査と定性調査を厳密に区分するかという問題はあるだろう。しかし、両者の基本的な考え方の違いは、理解してもらう必要がある。

(5) コンセプトはSTPには含まれないが、マーケティング戦略の重要な要素である。顧客にとっての価値をひとことにまとめたものと定義できる。

2.6. 最終プレゼンテーションに向けて

秋学期のゼミでは、6回目の授業（開始から約1ヶ月半後）で各チームによる最終プレゼンテーションを行なってもらおう。内容は、春学期末の中間プレゼンテーションに、マーケティングの戦術（4P＝製品、価格、流通、プロモーション）を加えたものである。中間報告時のストーリーを踏襲してもいいし、変更してもいいことにしている。ただし、4Pの提案という点、今までのロジックとは無関係に具体的なアイデアが出てくることがある。特に広告プロモーションのアイデアはその傾向が強いと思われる。そこで、4Pを考えるためのガイドラインとして、「パーセプション・フローモデル」（音部2021）を学習してもらうことにした。これは、消費者の行動をフロー（流れ）として捉え⁽⁶⁾、その時々ブランドへのパーセプション（認識）を変革するために、どのような知覚刺激を与えるべきかを設計するものである。

3. まとめ

本稿では、筆者が春学期から担当しているスポーツマーケティングのゼミの授業内容、その成果と課題を中間報告として紹介してきた。それは、スポーツ用品のブランドチームを3つ編成し、マーケティングリサーチから戦略・戦術を、手と足と頭を動かしながら、立案し発表するカリキュラムである。マーケティングに興味を持ってもらい、その基本を身につけてもらうことで、少しでも社会に出てからの仕事に役立つよう、実務的な視点を重視している。

筆者は新卒で広告会社に就職して以降、マーケティングの実務に携わってきたが、大学の専攻は全く関係のない政治思想であった。マーケティングのマの字も知らずに会社に入り、OJTですべてを習得してきた。以前の日本の大学の文系学部の場合、欧米とは全く異なり、大学での専攻が就職や配属に影響することはほとんどなかったと言える。その傾向がどこまで変わってきているのか、また変わっていくのか、筆者にはわからない。しかし、ジョブ型雇用が増え、人手不足が恒常化していく中で、日本における雇用も欧米型に近づき、一定の専門性は求められるようになっていくと考える。そうした時代の変化に大学が対応するためには、OJTに近い体験をさせる演習科目の重要性は高まっていくであろう。その際に留意すべきは、知識よりもマーケティングの考え方を習得してもらうことが大事という視点である。急速なデジタル化が進展し、マーケティングに関わる技術も日進月歩で成長している。大学で「最新」の知識を教えたとしても、それは学生が社会に出る頃には陳腐化しているだろう。演習科目で実現すべきは、知識ではなく考え方の習得であり、こういう時にはこうした方がいいのではないかという考えが浮かぶようになることである。

もう一点、課題と感じているのは、学生にいかに関係者にディスカッションをしてもらうかという点である。人の発表に対して、自由に意見を出し合うことで、より深化した結論を生み出していくような授業が必要であると考え。しかし、日本人学生の特性によるものか、なかなかうまくいかない。これについては、教壇に向かって学生が列になって並ぶ現在の机の配置をやめて、お互いの顔が見えるコの字型に机を配置することがよいのではないか、などと考えている。本学でのスポーツマーケティングのゼミは、まだ1年目の取り組みである。まだまだ試行錯誤を続けながら、より良い授業にしていきたい。そのために、読者からのご意見も是非伺いたいと思っている。

(6) パーセプション・フローモデルにおける消費者の行動は、現状→認知→興味→購入→試用→満足→再購入→発信の8つの段階からなる。

参考文献

- 音部大輔（2021）マーケティングの技法. 宣伝会議.
- 櫻井光行（2021）スポーツはマーケティングに何ができるか. 尚美学園大学スポーツマネジメント研究紀要, 3 : pp.129-139.
- 高田博和・上田隆穂・奥瀬喜之・内田学（2008）マーケティングリサーチ入門. PHP研究所. p.60.
- 辻中俊樹・櫻井光行（2015）マーケティングの嘘. 新潮社. pp.178-179.
- 西口一希（2019）実践顧客起点マーケティング. 翔泳社. pp.58-61.

