

# 最新のITサービス開発におけるマーケティングの立ち位置

## — Product-led Growth 戦略と変化するマーケティングの役割 —

ヤフー株式会社 データマーケティング本部

高山 善光

### 要約

Google, Amazon, Zoom, Slack, Shopify, Netflixといった近年急速に成長してきたIT分野のスタートアップ企業群には共通した特徴がある。それは、「プロダクトがプロダクトを売る」Product-led Growth (PLG) 戦略をとっているということだ。本論の問いは、この、最新のGTM戦略において、マーケティングに求められるのはどのようなものか、というものである。それをマーケティングの位置づけ、役割、職能という3つの観点から、既存の資料に基づいて論じた。PLGにおいては、従来のマーケティング的な考えはあまり重んじられない。立ち位置も、もし概念図を書くとすれば、プロダクトという傘の下に置かれるものである。その役割も、プロダクトの開発に貢献するものとしてとらえられている。従来のマーケティングを知っている者にとっては一見して不可解だが、これこそが現在の、人々の生活を向上させる最新のSaaS開発の現場で行われていることだといえる。

### キーワード

Product-led Growth, マーケティングの役割, SaaS, IT, プロダクト開発

## 1. はじめに

Google, Amazon, Zoom, Slack, Shopify, Netflix といった近年急速に成長してきたIT分野のスタートアップ群には共通した特徴がある。車や家電製品といった、従来日本が強いとされてきた分野の製品は、販売スタッフを通して買うのが一般的であった。しかし、少なくとも個人レベルで、上にあげた企業が提供しているサービスを利用する場合、たとえ製品の強みや機能について知りたい場合でも、われわれはもはや販売スタッフに話を聞いて利用を始めることはない。たいていは無料で機能を試せるようになっており、それによって人がプロダクトを売るのではなく、プロダクト自体が、プロダクト販売の大半を担っている。

この「プロダクトがプロダクトを売る」戦略は、2016年ごろからProduct-led Growth (PLG) と名付けられ、注目を浴びている。この戦略の新しさは、『THE MODEL』(福田, 2019) 的な、つまりセールスフォース・ドットコム社がとった有名な営業の分業体制と比較することで、より理解することができるかもしれない。このモデルは、製品を作るチームとそれを販売するマーケティング・営業チームが分割され、それ

ぞれの段階でプロフェッショナルな技能を持ったチームが製品を販売するという、もはやおなじみのモデルである。しかしPLGでは、このような方法も、組織構造も採用していない。

たんに「製品が製品を売る」とだけいうと、口コミで広まる飲食店や、人気イラストレーターの絵なども、概念的にはその分類に含めることが可能であるため、特に新しいことではないと思われるかもしれない。しかし、物理的な「物」を販売するのではなく、クラウドを介してソフトウェアを販売する、SaaSの文脈においてこの語が用いられているとき、そこにはこれまでにないインパクトがある。PLGに則ったIT製品は、使い方や設定方法などの説明を、そのIT製品自体が行っている。営業や機能の説明に割く人的なコストを、誰もが直感的に理解できる製品 (=質の高い製品) の開発に注ぎ込むことが可能になっており、魅力的な製品の開発に注力することができる。PLGの状態を確立してしまえば、競合が販売スタッフにかけているコストで、差別的な機能を実装することができる。

本論の問いは、それでは上記の「すべての資源を、魅力的な製品の開発に注力することができる」環境において、マーケティングという行為に求められるのはどのようなものに

なるのだろうか、というものである。おそらく、各企業が模索的にPLG的な戦略を確立してきたために、統一的な指標や方法はなく、また比較的新しい戦略であるため、まだ文献等も少ない。多様なPLGがあるだろうし、顧客が多様化し、大企業や公的機関がお得意先となるにつれ、カスタム機能や料金の交渉など、ある程度、人が仲介する必要があるかもしれない。しかし、Product-Led Growthの戦略をとる以上、根本的な理念、つまり「プロダクトがプロダクトを売る」という根本的な理念は揺るがない。もし、セールスがメインとなってプロダクトの販売を始めれば、それはPLGではない。

このProduct-Led Growthとマーケティングの関係について言及した専門書は現在においてほとんど存在せず、しいて言えば Product-Led SEO The Why Behind Building Your Organic Growth Strategy (Schwartz, 2021) があるくらいだろうか。PLG自体に言及した書籍は、上述の『PLG プロダクト・レッド・グロース』（ブッシュ ttt2021）や、洋書であれば The Product-Led Organization (Olson, 2021), Product-Led Onboarding (John, 2021) など複数出ているが、いずれにせよ、マーケティングに関しては間接的に触れているだけである。そこで本論では、PLGにおけるマーケティングの組織体制、役割、マーケティングに求められる能力という3つに注目して、これらについて考察していく。

## II. Product-Led Growthにおける マーケティング

業種業態や、会社の規模、ターゲット層、社員の能力によってマーケティングの組織はさまざまに構成されている。上記のセールスフォースを模範とした『The Model』において、マーケティングの組織は営業の一役割を担う、リードの獲得に注力する部門である。一方で、USJのV字回復で有名になった森岡毅は、『確率思考の戦略論 USJでも実証された数学マーケティングの力』の中で、「マーケティング組織は、社内における「消費者の代理人」だとし、売れる製品/サービスづくりをする重要な組織だとみなしている（森岡・今西, p. 30）。

伝統的には4Pや、より顧客目線に立った4Cがマーケティングの役割として理解されている。この対になっている2つの戦略には、目線は異なっているものの、「プロダクト」という概念が両方に入り込んでいる（4Cでは、Customer Valueという言葉にそれが含意されている）。このようにみると、一見して4Pにも4Cにも、「プロダクト」が戦略の主軸として入り込んでいるように見えるが、しかしくらSaaSの企業がこのマーケティング活動において、これらの4P/4C戦略に忠実に実行しているからといって、現代的な意味でのProduct-Led Growthの戦略に適合しているかは疑わしい。

そもその前提として、PLGにおいては従来の考え方に基づくマーケティングはかなり存在が薄くなる傾向がある。「新しいアイデアや優れた技術、派手なマーケティングだけでは、競合他社を寄せ付けない。むしろ、顧客に愛されるプロダクト・ジャーニーを提供することが、今日の製品の成功につながる」（Olson 2021, p. xvii）と言われているくらいである。この理由を理解するためには、PLG戦略が求めるその組織構造をはじめ、マーケティングの役割やマーケティングに求められる能力を理解する必要がある。

### I. Product-led Growthの組織におけるマーケティングの位置

上述のようにProduct-led Growthとは、プロダクトがプロダクトを売る、プロダクトを中心に据えた戦略のことを言う。これに対するのが、セールスが主導となるSales-led Growthである。『PLG プロダクト・レッド・グロース』では、顧客分析ツールを展開するWoopra社のCEO、エリー・コウリーの言葉を引用して、典型的なセールス主導型の組織では、プロフィットセンターにマーケティングや営業を行う部署がおかれ、プロダクト開発がコストセンターに分類されると指摘している（ブッシュ, 2021, p. 29）。

この[SLGの]組織構造で問題なのは、プロダクト開発がセールスよりも劣後されてしまう点だ。たとえば、セールスチームがプロダクトの機能について詳細を説明しないまま大口顧客を獲得した場合、開発チームとプロダクトチームは新しいプロジェクトを立ててその穴埋めにあたる、といったケースだ。セールス主導でプロダクト開発は

劣後するという組織構造では、大口顧客を追い続けることを強いられるようなものだ。(ブッシュ, 2021, p. 29 []は筆者の補足)

この組織の問題点は、プロダクト主導どころか、プロダクト開発が販売に劣後してしまうという点なのである。このような組織体制において、ユーザーの体験を向上させ、ユーザーが自ら使いたくなる製品を開発するよりも、重要なのは、実際のところセールスを担う営業スタッフが顧客を獲得してくるか、である。

たしかに、ソフトウェアが目新しく、誰もが一度触っただけでは理解できないプロダクトにおいては、このような、プロダクトを販売するチームが主導する組織体制は重要である。「ビジネスがブルー・オーシャンにあり、新たなニーズを生み出しているなら、プロダクトを理解してもらうまで時間を要する」ため、「プロダクトを売る前に、まずは市場に対して、あなたの提案する新しいアプローチが今より良いものと人々に啓蒙していく必要がある」(ブッシュ, 2021, p. 49)。そしてその啓蒙活動は、営業やマーケティングを担う人やチームが行うのが一般的である。

しかし、「ひとたび市場が成熟したら、展開戦略として選ぶのは、PLG モデル一択だ」(ブッシュ, 2021, p. 50)。PLG モデルに組織を編成することで、営業やマーケティングの組織

が大々的にかかわることで高騰していた顧客獲得コストを下げ、プロダクトを好み、より長く利用してくれるユーザーを呼び込むための製品開発に力を入れることができるようになるだろう。コストの大半を、ユーザーのニーズに応える機能改善につぎ込むことができる。

「PLGを取り入れるということは、事業に関わるすべてのチームがプロダクトに影響を与えるということだ」(ブッシュ, 2021, p. 13)とされる。これは、まず完成されたプロダクトが用意されていて、営業やマーケティングのチームがそれを売る、という図式になることを意味していない。むしろ、プロダクトを売るために、プロダクトをどのように活用・改良できるか、という発想の転換が、それらの役割を担う人々に求められることを意味している。PLG 戦略をとる組織において、営業やマーケティングのチームは、「見込み顧客に合ったプロダクトを売るために...リード獲得でナンバー・ワンになるために、プロダクトをどう活用できるだろう」(ブッシュ, 2021, p. 27)と考えなければならないのだ。この意味については後で触れるが、つまりここでは、組織のあらゆるチームや人が、プロダクト中心の組織に組み込まれ、プロダクト中心に考えて行動することが求められているのである。

PLGにおける、マーケティングの役割を図式化すると、次のようになるとされる (図1)。

図1



Product-led Growthにおける組織構成。プロダクトのもとに、すべての機能が編成されている (図は『PLG プロダクト・レッド・グロース』(ブッシュ, 2021, p.26)より引用)

PLGの組織では、プロダクトのもとにマーケティングも編成されるべきだと述べられている。では、そこにおけるマーケティングの役割はどのようなものになるだろうか。

## 2. Product-led Growthにおけるマーケティングの役割

Product-led Growthでは、すべてのチームがプロダクトに影響を与えるべく行動すると聞くと、従来の「プロダクト」という概念を含んだ4P/4Cと、PLGとの違いは、単なるマインドセットの違いなのではないか、という疑問を感じさせるかもしれない。しかし、そうではない。そもそもPLGの体制において、マーケティングのチームが4P/4C戦略において行っていたような、プロダクトについてあれこれ考える余地は、かなり少なくなっている。

IT分野のプロダクト開発において、国際的な影響力をもつプロダクトマネージャーの一人であるマーティン・エリクソンは、IT分野のプロダクト開発の中心的存在である「プロダクトマネジメント」の機能が、「マーケティングの一部を吸収し続け、多くの組織が優れた製品こそが成長のための最速かつ最も安価な方法であるという認識のもとに、ユーザー獲得をプロダクトの一部としている」(Eriksson, 2015)と指摘している。日用品や物理的な商品の開発をしている企業にとっては、商品の設計から実際に開発されて売り手に届くまでに時間がかかるため、マーケティングと製品開発が、異なるチームとして機能することが合理的であった。

しかし現在のSaaSの開発においては、朝設計した機能を、夕方にユーザーに提供することも不可能でなくなっている。また、そのプロダクトは売ったら終わりというのではなく、日々ユーザーのニーズにそって更新されていく、終わりの見えない開発の過程そのものである。SaaSの「成功とは、お客様が製品の価値を十分に理解し、製品がお客様のニーズと完全に一致したときに達成される」(Olson, 2021, p. xiii) のであり、ユーザーのニーズが更新されれば、プロダクトも更新しなければならない。

このような状況において、ユーザーのニーズをくみ上げる機能とプロダクト開発の機能が分断していると、双方の機能間のコミュニケーションコストが高くなり、日々更新されるユーザーのニーズとプロダクトの役割を一致させるのに不都合

が生じる。従来と異なり、「技術系企業の多くは、全く新しい産業を興そうとしており、商品のパッケージングや価格設定に頼ってはいない」。そのため、現在のプロダクト開発の現場では「顧客とそのニーズを理解するだけでなく、製品の開発を顧客と一致させることが不可欠」な役割として、開発者（あるいはプロダクトマネージャー）に求められるようになってきているのである(Eriksson, 2015)。PLG戦略をとるSaaS企業において、プロダクトについて考えるのは、プロダクトをマネジメントする人やチームである。SaaSのプロダクトは、にわかにはキャッチアップできない一貫性と、裏側で動く複雑なプログラムを保持しながら成長していくのであり、その成長のもとがユーザーの声だからである。

「元々、プロダクトマネージャーは、そして今日、FMCGのプロダクトマネージャーの大半は、マーケティング部門の一部」であり、そこでは、「顧客のニーズを理解し、そのニーズを満たす方法を古典的なマーケティング・ミックス（適切な製品を、適切な場所に、適切な価格で、適切なプロモーションの利用）を用いて見出すプロセスに重点」が置かれていた(Eriksson, 2015)。しかし、このような機能は、PLG戦略において、プロダクトマネージャーの手に任されている。後に触れるように、マーケターがユーザーの声を製品に落とし込むアイデアを出すことはあるが、その落とし込み自体は、プロダクトマネージャーの仕事となっているのである。

とはいえ当然、ユーザーに近い場所に位置するマーケターは、ユーザーの理解という業務から完全に切り離されたわけではない。マーケターにはユーザーのエンゲージ強化や、プロダクトが連れてきたユーザー像を拡張して、より広範囲にユーザーを獲得できるような施策が求められている。

ZoomのCMOのJanine Pelosiによれば、Zoomのマーケティング施策のターゲット市場は、プロダクトへの流入を参考に決定されている。「当社サイトへのアクセス数や、ユーザー登録数、…検索数などを参考にし、すでに関心が集まってきている市場を選んで参入を決めている」(Pelosi, 2019)と彼女は述べている。マーケターは、プロダクトが呼び込んできた市場に対してアプローチするのである。またユーザーの関係を強化することも、マーケティングの役割である。「当社では、まずはZoomを使ってくださった

ユーザーと信頼関係を築くことに注力しました」。そして、ここで得た「コメントを製品イノベーションにも活用しました」(Pelosi, 2019)。マーケターは、製品の設計にかかわるといよりも、エンゲージメントを強くしたり、プロダクト改善の提案をする、という役割にある。

口コミで広まったことで有名なSlackがよい例であるが、良いプロダクトは口コミで広まる、という考えがあるために、従来の販売促進活動で各企業が行ってきたような、刺さるかどうかわからないユーザー像に向けて広く認知施策を取るTV広告のような販促活動はあまり行われないう傾向がある。PLGの代表例としてあげられることの多いShopifyも、歴史的には口コミで成長してきた企業である(Ferrara, 2010)。

PLG戦略においては、WEB広告を打つ際にも、ユーザーのニーズを特定するために行われることが推奨されることがある。プロダクト開発にかかわるマーケターに向けて書かれた、Product-Led SEO (Schwartz, 2021)の作者であるSchwartzは、本書において、

私は、アーリーステージの企業には、SEOに移行する前に、まずペイドマーケティングに納得のいくだけの予算を投じることを常に推奨している。ペイドマーケティングは、商品と市場の適合性を迅速に判断し、カスタマージャーニーを特定する…ペイドマーケティングから得た知識は、SEOの成功率を最大化するのに役立つ (Schwartz 2021, p. 92)

と述べている。ここでは「アーリーステージの企業」とされているが、プロダクト主導のマーケティングという理念自体は、どの企業でも変わりがない。

SEOの目標は…あるクエリに対して、ウェブページが関連していることを検索エンジンに示すことである。私が最も効果的だと感じた戦略的アプローチは、Product-Led SEOだ。このアプローチは、検索エンジンに焦点を当てた従来のSEO活動のファネルを逆転させ、代わりにユーザーに焦点を当て、検索エンジンが製品を発見する媒体として機能するものだ (Schwartz 2021, p. 24)

ここでSchwartzがユーザーに焦点をあてるとしているのは、検索エンジンがユーザーの求めるものを表示する、という基本的な考えに基づいている。つまり、SEOとは「あるク

エリに対して、ウェブページが関連していることを検索エンジンに示すことである」であるため、ユーザーのニーズに適応したプロダクトをつくることで、プロダクト自体がユーザーに見えやすくなるという発想に基づいている。「SEO」は「製品…のマーケティングに使うのではなく、製品がSEOのドライバーとなるべきなのだ」(Schwartz 2021, p. 57)。ここにおけるマーケターの役割は、やはりプロダクト中心である。検索エンジンに発見されやすいプロダクトの開発に対して、適切な示唆を出すのがマーケターの役割なのだ。

PLG戦略をとる「企業は、従来のマーケティングを軽視し、その代わりに、ユーザーが自分のネットワークと共有しなければならないような素晴らしい製品を作ることに重点を置いてきた。これらの企業は、初期のマーケティングに多大な資金を費やすことなく、指数関数的に成長した」(Schwartz 2021, p. 55)。これらの企業は、プロダクト自体がSEOのドライバーとなることで、口コミなどの「オーガニックな優位性」を獲得してきたのである (Schwartz 2021, p. 57)。Product-led SEOの理想的な例としては、Amazonがある。

Amazonは、新しいカテゴリーに参入する際に、同じようにSEOを飛躍させる必要はない。なぜなら、Amazonは、それが起動するすべてのもので、オーガニックトラフィックを得ることができることを確信できるアーキテクチャを構築しているからだ (Schwartz 2021, p. 69)

Amazonは常に新しい商品を掲載しているが、それぞれに関して従来のマーケターが行っていたような、キーワードをちりばめたコンテンツを作成するというSEO対策をしていくわけではない。ユーザーが検索すればその商品がすぐに購入できるような、つまりユーザーのニーズにいち早く応えるようなブランドやWEBサイトを確立することで、常にトップページに表示されるようになっている、というのである。

PLG戦略におけるマーケティングの役割は、認知の獲得やユーザーのニーズの救い上げという従来と似たような性質を持つ一方で、求められている職能はだいぶ異なっているようである。Sales-led Growth的なマーケティングでは、たとえプロダクトが競合に劣後していても、マーケティングや営業の努力で何とかユーザーを獲得すればよい、という傾

向があった。しかし、長期的な目線で競合と戦い、勝つためには、追従を許さない魅力的なプロダクトがなければ話にならない。そのためにマーケターは、プロダクトを認知させやすくするための機能や、プロダクトとユーザーのエンゲージメントの向上という、プロダクトの開発と促進を中心とした役割が求められるようになるのである。

マーケターが行っているのは、ユーザーのエンゲージメントの強化や、認知施策といった従来の役割と一見してあまり変わることがない（そしてこの点において、従来のマーケティングの知識を知っておくことは重要である）。しかし、それらがプロダクト中心に行われ、プロダクトに影響を与えることを考慮されているという点で、従来と異なっている。そしてこれにともなう、求められる能力も変わるはずである。

### 3. マーケターに求められる能力

SaaSにおけるPLG戦略で必要になるマーケターの能力が、どこで得ることができるのかは謎である。しかし、少なくとも一般的なマーケティングの知識に加え、プロダクトの提供がWEB上で行われることから、SEOやWEBマーケティングの知識は必須になるだろう。また、理念的な意味合いが強いが「ユーザーに好まれるプロダクトとは」という考え方を身に着け、データに基づいて、より認知されやすくなる機能を考案して示唆出することも求められるかもしれない。

また、ときにプロダクト開発におけるマーケティングの役割を、エンジニアに理解してもらおうというコミュニケーション的な技能も求められる場合もある。「マーケティングはエンジニアリングに指図することはできない」とSchwartzは言われたらしいが、対人的なソフトスキルを身に着けることで、SEOに基づくプロダクト開発が可能になったとしている（Schwartz 2021, p. 17）。「SEOのリーダーは、プロダクトマネージャーのように行動し、多くのスポークの間にハブとして自らを挿入し、それぞれが取り組んでいるSEO製品にユニークなインプットを提供する必要がある」（Schwartz 2021, p. 232）と述べているから、Schwartz自体、もやはマーケターの垣根を越えて、プロダクトマネージャーとして行動することもあるようである。このような役割を求められるとすれば、多少はプログラミングを学び、エンジニアとのコミュニケーションを円滑に

することが重要になってくるかもしれない。マーケターには、プロダクト中心にマーケティングの施策を考え、ときには開発に示唆出すことも、その役割のひとつとして踏まえておく必要があるようである。

実際のところ、PLGにおいてマーケティングに求められる能力は、以前よりもかなり広がっている（これはプロダクトマネージャーもそうだ）。多様なSNSを含むプロモーションの知識やSEOに関する技術的な知識、ユーザーの理解から、（少なくとも概要程度の）プロダクト開発に関する知識、そしてこの、PLGという戦略に関する知識。また、昨今ではデータ分析や統計的な知識も求められている。これらの知識を身につけることは大変であるが、しかしやりがいがあることも事実である。「プロダクト主導のSEOでは、ユーザーを第一に考え、検索エンジンを第二に考える必要がある。ユーザー中心ということは、人間的なタッチが必要であり、機械やソフトウェアでできることではない」（Schwartz 2021, p. 76）。機械の手助けを借りつつも、結局Product-led Growthにおけるマーケティングは、人の手でやるしかない部分が多くある。

## III. おわりに

Product-Led GrowthのGTM戦略を実行するためには、そもそもの組織作りから変更する必要がある。また、圧倒的な製品を考えだし、作ることが可能な人や環境を整えなければならない。そのためには、PLGというゲームのルールについて理解しておく必要がある。このゲームの主人公かつ利益の源泉はプロダクトであり、マーケターはこの主人公を魅力的に装飾し、冒険しやすくなるための魔法使いのような位置づけである。

すでに成熟した、大規模なPLG企業においては、さらにユーザーを拡大するために従来通りのマーケティング手法が求められるかもしれないが、基本的にはそのような認知活動を行わなくても、勝手にオーガニック検索や口コミで広まるだけのポテンシャルをもったプロダクトが存在している。この場合、マーケターの役割は、認知施策やプロダクトの改良を

通して、この口コミを含むユーザーのエンゲージメントを強化することや、プロダクトの存在に気づいていないが、そのプロダクトが解決する課題の解決を待ち望んでいる人々の認知獲得となるだろう。リスティングの順位を気にする安易なSEO対策ではなく、プロダクト自体がユーザーのクエリやニーズにマッチするものとして進化し、認知されるような努力のエンジンとなることが必要となってくる。

PLGの本質は、良いプロダクトを作るということにつきる。「良いものが売れるというわけではない」という言葉は、マーケティングやセールスの重要性を語るときに強調される言葉であるが、インターネットを市場とするPLGの世界においては、この言葉は当てはまらない。「良いプロダクト」は、検索やSNSを通して拡散される、という運命にある。ひとたび入り口となるリンクをクリックすれば、あとはプロダクト自体が接客し、使い方を教え、ユーザーの課題が解決されるまで導いてくれる。このような状況において、マーケティングの在り方や考え方が変わってくるというのは理解できることである。

本論で触れてきたような理想的なPLG戦略をとっている企業は、世界規模で見ればわずかであるが、そのシェアで見れば圧倒的である。今後の日本において、世界的に利用され、競合よりも抜きんでるソフトウェア開発が行われるためには、このPLGのルールを理解して、このプロダクト開発に最適化された組織や戦略に基づいて行われるべきだろう。

## 引用文献

- Eriksson, M. (2015) *The History and Evolution of Product Management*. <https://www.mindtheproduct.com/history-evolution-product-management/> (2022年8月16日参照) (In English)
- Ferrara, A. (2010) *THE MEMOS: Shopify*. <https://www.bvp.com/memos/shopify> (2022年8月16日参照) (In English)
- John, R. (2021) *Product-Led Onboarding*, ProductLed Press.
- Ventures株式会社UB (2021) 「【SaaS新戦略】国内初の「PLG」解体新書、『PLGプロダクト・レッド・グロース』刊行」『PRtimes』  
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000001.000088098.html> (2022年8月16日参照) (In Japanese)
- 森岡毅・今西聖貴 (2016) 『確率思考の戦略論: USJでも実証された数学マーケティングの力』角川書店.

Olson, Todd. (2021) *The Product-Led Organization: Drive Growth by Putting product at the Center or Your customer Experience*, New Jersey: Wiley.

TECHBLITZ編集部 (編) (2019) 「CMOが語る, Zoomのマーケティング戦略」『TECHBLITZ』<https://techblitz.com/zoom-cmo/> (2022年8月16日参照) (In Japanese)

Risman, A. (2017) Shopify's Hana Abaza on sales and marketing. *INTERCOM*. <https://www.intercom.com/blog/podcasts/shopifys-hana-abaza-sales-marketing/> (2022年8月16日参照) (In English)

Schwartz, E. (2021) *Product-Led SEO*, Houndstooth Press.

ウェスブッシュ・八木映子 (訳) (2021) 『PLGプロダクト・レッド・グロース: 「セールスがプロダクトを売る時代」から「プロダクトでプロダクトを売る時代」へ』ディスカヴァー・トゥエンティワン.

福田康隆 (2019) 『THE MODEL: マーケティング・インサイドセールス・営業・カスタマーサクセスの共業プロセス』朔詠社.