

◆ 論 文

カスタマーサクセスの実現に向けた 組織マネジメントの考察

— 日本企業の事例を基に —

NTT コムマーケティング (株) 取締役 佐 村 俊 幸
中京大学経営学部教授 中 村 雅 章

A Study on Organizational Management towards a Realization of Customer Success

Based on the Case of Japanese Companies

Samura, Toshiyuki (Director, NTT Com Marketing Corporation)
Nakamura, Masaaki (Professor, Chukyo University)

キーワード カスタマーサクセス, リテンションモデル, サブスクリプション, 組織マネジメント

はじめに

2019年12月、日本初のカスタマーサクセスカンファレンス「SUCCESS4」が東京・渋谷で開催された。VIP チケットは10万円、メインチケットでも2万円と高額であったにもかかわらず、多くのビジネスパーソン(約800名)が参加し、盛り上がりを見せた。筆者(佐村)もこのカンファレンスに参加し、会場の熱気を肌で感じてきた一人である。カスタマーサクセスは間違いなく今後のビジネスの中核的な概念となる。そう今では確信を持っている。

カスタマーサクセスという言葉を最初に使ったのはアメリカのセールスフォース・ドットコム社である(以下、セールスフォース社)。2000年初頭にはこの言葉が生まれ、2003年に

は専門部署が設置されている¹。同社は、企業向け(B to B)に顧客関係管理(CRM)のソフトウェアをSaaSで提供する企業である。

SaaS (Software as a Service) とは、ソフトウェアを販売するのではなく、サービスとして提供する形態を指す。従来、顧客はソフトウェアを購入する必要があったが、セールスフォース社はインターネットを通して(クラウドコンピューティングで)必要な機能を提供し、利用に応じて課金するサブスクリプション型のビジネスを展開した。

顧客は高額な初期投資や購入のリスクが低減するため、気軽に契約できるようになる。セールスフォース社にとっても契約数を増やし、毎月または毎年の安定的な収益が期待できた。しかし、顧客はサービスに満足できなければ類似のサービスに容易に切り替えることができる。

実際に、セールスフォース社もサービス開始当初は契約解除（Churn：チャーン）に悩まされた。新規顧客を獲得しても、すぐにチャーンされてしまえば、新規顧客獲得に要した費用も回収できないことになる。そこで、顧客を引き留めておくための考え方として提唱されたのがカスタマーサクセスであった。

カスタマーサクセスは、セールスフォース社を始めとする IT 企業が SaaS によるサブスクリプションモデルを採用したことが直接的な理由となって注目を集めているが、サブスクリプション自体は古くからあった契約形態である。新聞や雑誌の定期購読のように、定額制のモデルは存在していた²。

しかし、2008 年のリーマンショック以降、長引く経済不況を背景に、消費者の意識が変化し、適切な価格でサービスが利用できれば、必ずしも所有にこだわらない、と考える人達が増えた。特に若者の世代で「所有から利用・共有へ」と購買行動がシフトしている。

この結果、現在では消費者向け（B to C）の音楽、食品、宿泊、保険、教育、自動車などの分野にもサブスクリプションが広く浸透しつつある。これに伴って、顧客の継続利用（リテンション）がビジネスの本質であることから、リテンションモデルという言葉も生まれている。カスタマーサクセスは、IT 企業、非 IT 企業を問わず、または B to B、B to C を問わず、あらゆる分野でビジネスを成功させるための重要な概念となっている。

日本でも SaaS で名刺管理ソフトを提供する Sansan（株）が 2012 年にカスタマーサクセス部を正式に立ち上げるなど、カスタマーサクセスへの取り組みはみられたが、アメリカほど広く認識されていなかった。しかし、企業の競争ルールが「モノの売り切り」から「リテンション」へと移行する中で、「SUCCESS4」の盛り上がりにもみられるように、カスタマーサクセスへの関心が急速に高まっている。カスタマーサクセスを実現した企業が競争を制するとの認識は、もはや疑う余地がないように見える。

本稿は SaaS を始め幅広い分野に広がりつつ

あるリテンションモデルの中心にあるカスタマーサクセスに注目し、その定義や実践プロセスについて整理したうえで、日本の IT 企業や非 IT 企業のカスタマーサクセスの現状を調査し、カスタマーサクセスを実現するための組織マネジメントについて考察することを目的とする。

1. カスタマーサクセスとは何か

1-1 ジョブ理論とカスタマーサクセス

カスタマーサクセス（Customer Success）とは何か。直訳すると「顧客の成功」である。顧客は達成したい目標を持っており、それが実現したときに成功を実感する。製品やサービスは、顧客の目標を達成するための手段にすぎない。このことを鋭く洞察したのが、マーケティングの大家である T. レビットが広めた次の言葉である³。「人々が欲しいのは 4 分の 1 インチのドリルではない。彼らは 4 分の 1 インチの穴が欲しいのだ。」

顧客は製品やサービスそのものを欲しているのではなく、その購入または使用で得られる便益を購入しているのである。

経営学者のドラッカーも同様に「顧客が欲しいのはプロダクトではなく、彼らの抱える問題の解決策だ」と指摘している。企業が売れると思って製造した製品が売れる確率は低い、という警告も発している⁴。

同様にイノベーション研究で有名なクリステンセンは、ジョブ理論を提唱し、次のように述べた⁵。「私たちが商品を買うということは基本的に、何らかのジョブを片付けるために何かを『雇用』するということである。その商品がジョブをうまく片付けてくれたら、後日、同じジョブが発生したときに同じ商品を雇用するだろう。ジョブの片付け方に不満があれば、その商品を『解雇』し、次回には別の何かを雇用するはずだ。」

クリステンセンは「特定の状況で顧客が達成したい進歩」をジョブと定義し、顧客はなぜその商品を雇用したのかを理解することが重要で

あると強調している。

図1に示すように、従来の売り切りモデルの企業のゴールは販売であった。顧客との関係は、破線で示すように購入の瞬間に一時的にかかわるものであった。カスタマーサクセスの実現を目指す企業は、販売後も顧客の活動に積極的に関与し、顧客のゴールであるジョブの解決を自社のゴールとしなければならない⁶。顧客との関係は販売で終わりではなく、継続的、一体的なものとなる。

1-2 カスタマーサクセスの定義

(1) ニック・メータらの定義

セールスフォース社でカスタマーサクセス部長を務めたニック・メータらによると、カスタマーサクセスは、①「組織」、②「原理原則」、③「理念」の3つの側面があるとして、次のように述べている⁷。

「カスタマーサクセスとは、本質的にリテンション率とLTVを最大限引き上げることを目標として、カスタマーエクスペリエンスに特化した組織のことである。」

「カスタマーサクセスとは新たな原理原則でもある。」

「カスタマーサクセスは理念でもあり、会社全体に普及しなければならない。」

上記定義に使われた用語を確認しておきたい。リテンション（Retention）とは、「継続」という意味であり、顧客がサービスを継続的に

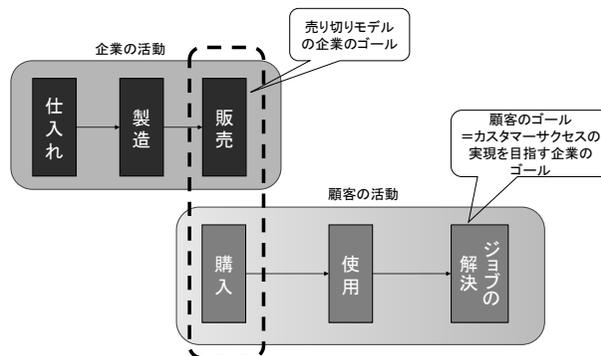
利用する割合がリテンション率である。逆に解約率のことをチャーン・レートという。

LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）とは、一人または一社の顧客が、サービスの契約から解除までの生涯にわたって企業にもたらす収益である。LTVを高めるには、チャーンを防止し、契約期間を長くすると同時に、アップセル、クロスセルにより顧客単価を上げるようにすることである。アップセルはより高額な上位のサービスの契約、クロスセルは現在利用しているサービスの関連分野のサービスの契約である。なお、契約更新のことをリニューアルという。

カスタマーエクスペリエンス（Customer eXperience：CX：顧客体験価値）とは、製品やサービスの性能や価格といった物理的な価値だけでなく、その購入プロセスや使用により得られる満足感や喜びといった体験の価値も含めた概念である。顧客に購入や使用、アフターサービスの過程などを通じて様々な良い体験をしてもらうことが重要となる。

ニック・メータらの主張は、「カスタマーサクセス＝アウトカム（顧客の成果）＋カスタマーエクスペリエンス（顧客体験価値）」と要約される⁸。カスタマーサクセスは、顧客体験価値だけでなく、実際に顧客の成果を伴うものである。カスタマーサクセスの組織を効果的に運営していくために、全社を貫く理念や原理原則が大切になる。

図1 カスタマーサクセスの実現を目指す企業のゴール



出所：津田真吾，INDEE Japan 『「ジョブ理論」完全理解読本』翔泳社，2018年，p.100を一部修正。

(2) 弘子ラザヴィの定義

日本でカスタマーサクセスに関する著書を初めて上梓した弘子ラザヴィは、「カスタマーサクセスとは顧客に成功を届けること」とシンプルに表現する⁹。ここで成功とは、顧客の事業に実際にもたらされる成果・業績（ないしは生活上の成果）であり、具体的に測定できるものでなければならない。測定不能であれば、カスタマーサクセスに向けた改善を行うことができないからである¹⁰。誰が顧客であるのか、その顧客にとってどのような状態が成功といえるのかを明確に定義する必要がある。

SaaSはもちろん、あらゆる業種で従来の「売り切りモデル」から「リテンションモデル」へのシフトが進むとした上で、リテンションモデルの成功要因がカスタマーサクセスであると主張する。

リテンションモデルとは、弘子ラザヴィによると、以下の4つの要素をすべて満たすプロダクト（モノ＋サービス）である。

- ①利用者が、日常的・継続的にそのプロダクトを利用し、モノの所有に対してではなく成果に対して対価を払う。
- ②利用者が、いつでも利用を止める選択権を持ち、かつ初期費用が非常に少なくてすむ。
- ③利用者が、それ無しでは生活や仕事ができない・使い続けたいと断言できるほど明らかにプロダクトが常に最新状態に更新・最適化され続ける。
- ④利用者が、自分にとって嬉しい成果を得られるならば、自分の個人データをプロバイダーが取得することを許す。

配車サービスの「Uber」やアップルは継続的に課金するモデルではないのでサブスクリプションモデルではないが、上記定義の①～④に当てはまるため、リテンションモデルであるといえる。デジタル時代の競争はリテンションモデルを舞台に繰り広げられる。リテンションモデルへのシフトに伴い、モノの売り切りモデルを得意としてきた日本企業は競争の主導権を握ることはできなくなるという。なぜなら、リテンションモデルにおいて、人々が重視するのは

モノの作り手よりもサービスの担い手であるからである¹¹。

(3) カスタマーサクセスコミュニティの定義

日本でカスタマーサクセスに挑戦する人々のコミュニティであるカスタマーサクセスコミュニティ（Japan Customer Success Community：JCSC）では、カスタマーサクセスについて次のように定義している¹²。

「自社の利益や成長のために顧客を支援するという考え方ではなく、顧客の成功を第一目的とする思想、組織のこと。従来の『カスタマーサポート』とは異なり、受動的に顧客を支援するのではなく、自社から積極的に顧客の成功を考え、能動的にアクションを起こし、顧客を成功に導くことを目的とする。」

また、職業としてのカスタマーサクセスの役割は、「顧客を成功させるために、自社の提供サービスの価値を最大限に引き出せるよう支援する。結果としてチャーン（解約）低減、アップセル、ポジティブなクチコミを実現し、自社の利益に貢献する」ことである¹³。

カスタマーサクセスは、顧客の成功を促す思想や組織であると同時に、職業、役割、人材を意味する言葉でもある。

1-3 カスタマーサクセスの理解

(1) 共通認識

カスタマーサクセスは新しい概念であるため、万人に認められた定義は存在しないが、共通認識は形成されつつあるようにみえる。それは以下の点である。

①顧客の成功にフォーカスする

カスタマーサクセスは、顧客の成功（成果）を実現する活動であり、製品やサービスを販売して終わりではなく、販売後に継続して利用することで顧客の成果を最大化できるという考え方である。顧客と長期的な関係を結ぶ中で、顧客の成功に必要な価値を提供できるように製品やサービスを改善し、顧客に価値を提供し続け、ロイヤルカスタマーとなった顧客が新規顧客を

呼び込むような循環を作り上げる。つまり、顧客を囲い込み（ロックイン）、伝道師（エバンジェリスト）に育て上げることであるが、顧客のスイッチングコストが低く、交渉力が強い中でロイヤルカスタマーを育成するための戦略がカスタマーサクセスであるといえる。

②能動的にアプローチする

カスタマーサクセスは、顧客の問題や不満を解消する受け身の顧客サポートとは性格が異なり、顧客の成功に向けて、積極的に提案するコンサルティングやコーチングの役割を果たす必要がある。顧客のニーズを積極的に掘り起こし、課題解決を提案することで成果の実現に向けて伴走する。この過程で得られた顧客の声（Voice of Customer：VoC）を自社の製品やサービスの改善に生かし、顧客に新たな価値を提供する。

ただし、顧客自身、本当の自分の欲求に気づいていない可能性を考慮すれば、全てのVoCを取り入れる必要はない。全てのVoCに応える製品やサービスは実現不可能か、特徴のないものになってしまう。顧客の成功につながるVoCとその実現コストを見極め、選択的に取り入れるというのも、能動的アプローチの一面である。

③分析を重視して成功を誘導する

顧客に能動的にアプローチするには、データや分析結果からどの顧客に、どのように働きかけるかを決定する必要がある。VoCだけでなく、顧客のサービス利用状況、更新率、アップセル率などデータを絶えず取得、分析し、モニターすることで顧客の行動を把握する。分析に基づき顧客に適切な価値を届け、顧客の成功を誘導しなければならない。

(2) 留意点

一方、カスタマーサクセスを理解するときの留意点について、以下に列挙する。

①サブスクリプションに限定的ではない

カスタマーサクセスは、消費者の価値観が「所有から利用へ」と移行する中でサブスクリプ

ションモデル、またはリテンションモデルが企業の競争優位を確立するルールとなり、それを実現する考え方、組織、役割として注目された。

しかし、顧客の成功を願うことは、製品やサービスを通じて価値を提供するビジネスの普遍的な命題である。カスタマーサクセスは、SaaSを始めとするサブスクリプション型ビジネスだけでなく、全てのビジネスの中核となる概念である。

②顧客の成功の代行ではない

カスタマーサクセスは顧客の成功（成果の実現）に直接的にかかわる。しかし、顧客の成功を代行することではなく、顧客に寄り添い、成功を強力に後押しすることである。基本は顧客が自らサービスを利用して成果を出すことである。カスタマーサクセスは顧客が自立するのを助ける役割を担うのであり、顧客の業務のアウトソーシング（外部委託）を請け負うことではない。

③自社の利益を犠牲にしない

カスタマーサクセスは顧客の成功を自社のゴールとはするが、顧客の成功のために自社の利益を犠牲にする考え方ではない。顧客の成功と自社の利益を両立するために必要な考え方や仕組みであるといえる。

1-4 カスタマーサクセスの実践

(1) 顧客ターゲットの設定

自社はどのような顧客をターゲットとするのかを明確に定める。例えば、(株)リクルートマーケティングパートナーズの高校生向け受験アプリ「スタディサプリ」は、“カスタマーは誰なのか”を議論する中で、顧客を生徒から学校の先生に明確化することで、高校から継続的に利用してもらえるサービスに成長した¹⁴。

また、自社のサービスが貢献できない顧客がいることも明確にしなければならない。そのような顧客を対象としても顧客の成功を導くことは難しい。

正しい顧客をターゲットとして設定することがカスタマーサクセスの第一歩である。

(2) 顧客の成功の定義

カスタマーを明確にした上で、その顧客がどのような状態になったら成功といえるのかを明確に定義する。前出の「スタディサブリ」では、高校の先生が抱える問題を解決することを成功とした。先生の成功は「生徒の成績が上がり希望の大学に進学する」、「成績がふるわない生徒に学習習慣がつく」、「指導により評判がたち、入学希望者が増える」など様々であるが、個々の先生の成功に向けてスタディサブリの活用提案をして先生と一緒に考えて考えた¹⁵。顧客の成功を定義したら、それを測定できるように定量的な指標（ゴール）に落とし込むことも重要である。

(3) 顧客タッチポイントの設計

カスタマーサクセスを実践するには、多くの顧客と長期的な関係を構築する必要がある。しかし、全ての顧客に手厚く個別対応することは難しいため、顧客価値に応じて、ハイタッチ、ロータッチ、テックタッチの3種類のタッチポイントを使い分ける必要がある¹⁶(図2)。

ハイタッチは、基本的に価値の高い顧客に対して、電話や直接会うことなどを通じて個別に対応することである。

一方、個別対応するには一人ひとりの顧客の価値は低いが、全体として企業の収益に大きな役割を果たすロングテールの顧客については、テックタッチで対応する。テックタッチは、テ

クノロジー・ベースでカスタマーサクセスを行うことである。主な手段はメールであるが、その他にもマニュアルサイトやオンラインコミュニティなどがある。

ロータッチは、ハイタッチとテックタッチの組み合わせであり、両方の要素が入っている。ハイタッチの顧客ほどの上質な対応は必要ないが、ある程度個別対応したいという顧客に対して用いられる。

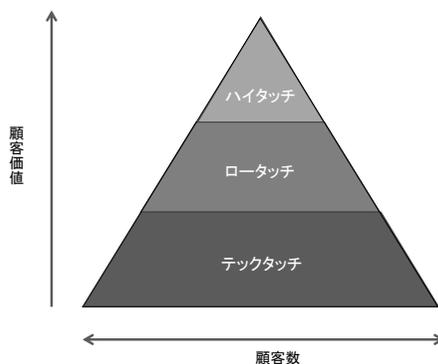
この3種類のコミュニケーションを使い分け、顧客の成功と自社の収益の両立を目指すのである。

(4) 新規契約のプロセス

カスタマーサクセスを実践するプロセスは、見込み客（リード）を獲得し、契約するまでの新規契約のプロセスと、契約後のカスタマーサクセスのプロセスに分けられる¹⁷(図3)。

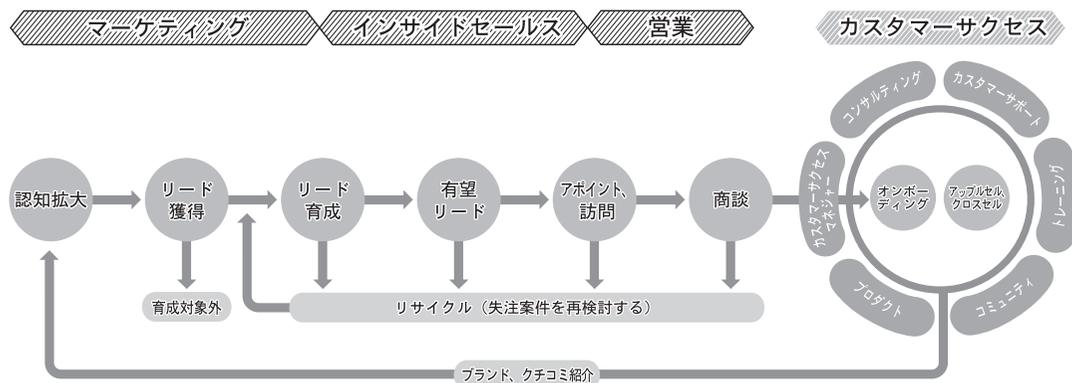
新規契約のプロセスは、マーケティング、インサイドセールス、営業の機能に大別される。マーケティングは、広告などにより顧客認知の拡大とリードを獲得する。インサイドセールスは内勤の営業活動である。Webサイト訪問やイベント来場時などの顧客データをもとに、電話やメールを用いて商談に進む可能性の高いリード（有望リード）を発掘、育成する役割を果たす。営業とは、外勤営業（フィールドセールス）を指し、直接有望リードに対して提案や商談を行い、契約につなげる。

図2 顧客タッチポイントの設計



出所：ニック・メータ他『カスタマーサクセス』英治出版、2018年、p.95。

図3 新規契約とカスタマーサクセスのプロセス



出所：福田康隆「顧客とつながり続ける時代に持続的成長を実現する」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー，2020年1月号，p.65。

従来はこのプロセスの大半を営業がカバーしてきた。飛び込み営業という言葉に象徴されるように、営業がリードを探し、提案書を作成して契約を締結してきた。

しかし、インターネットの普及により、営業が提供してきた製品やサービスの情報は、顧客自らホームページで簡単に収集できるようになった。顧客は営業から売り込まれる前に、自分のペースで購買検討プロセスを進め、製品やサービスの検討をある程度終えていることが増えてきた。営業が顧客の意思決定に関与できる余地が減っているのである。

そこで、上記のように、インサイドセールスが顧客と営業を結びつける役割を担うことで、従来の営業プロセスの分業化と効率化が進みつつある。

(5) カスタマーサクセスのプロセス

営業が新規契約を獲得した後、契約を継続してもらう過程がカスタマーサクセスの活動となる（図3参照）。その活動は、カスタマーサクセスマネージャーが窓口となって、オンボーディングとアップセル、クロスセルを行う¹⁸。

オンボーディングとは、人やサービスの利用の定着を図ることである。本来は新人研修を表す言葉で、新入社員が配置された職場に定着するように手引きするプロセスを示すものであ

た。特にサービス利用開始時に「このまま使い続けたい」と思ってもらえるような体験を提供することを表すようになった。

オンボーディングに成功し、顧客がサービス利用を継続、更新（リニューアル）してくれるようになれば、アップセル、クロスセルの機会も増大する。

カスタマーサクセスの活動に関連して、コンサルティング、カスタマーサポート、トレーニング、コミュニティ、プロダクトの機能が重要になる。

コンサルティングは製品やサービスの利用を手助けすること、カスタマーサポートは製品やサービスの不具合やトラブルを始め、顧客の直面する問題や不満を解消することである。

トレーニングは製品やサービスの使い方について研修などを通じて正しく理解してもらうこと、コミュニティは顧客同士が共通の質問や課題、取り組み状況について情報共有するオンライン・オフラインの場である。

プロダクトは製品やサービス自体である。カスタマーサクセスを実質的にもたらすのは、プロダクトである。他の機能はプロダクトの価値を最大限に引き出すための活動であるともいえる。

また、顧客が価値を感じるまでの期間（Time to Value）はなるべく短縮することがカスタ

マーサクセスのポイントである。顧客は価値が感じられないと判断すると容易にチャーンするからである。

カスタマーサクセスの活動をうまく機能させることで顧客のロイヤルティが高まっていく。ロイヤルカスタマーは、ブランド形成やクチコミ紹介を通して認知拡大に貢献することになる。

2. 日本企業のカスタマーサクセスの現状

2-1 調査概要

調査対象としたのは、我が国の企業でカスタマーサクセスへの取り組みを始めている Sansan (株)、EQIQ (株)、住友生命保険相互会、(株) グロービスの4社である。

Sansan (株) と EQIQ (株) はソフトウェアを SaaS で提供する IT 企業であり、住友生命保険相互会、(株) グロービスはそれぞれ保険と教育分野の非 IT 企業である。

調査方法は 2019 年 10 月～2020 年 1 月にかけて、各社のカスタマーサクセスの実務責任者に対してインタビュー形式で行った。調査内容としては、会社概要、カスタマーサクセス導入の経緯、カスタマーサクセスへの取り組み、社内連携などである。

以下にインタビュー結果を示すが、公表された資料も参照して記述していることをあらかじめお断りしておきたい。

2-2 Sansan (株)

(1) 会社概要

Sansan (株) (以下、Sansan) は、名刺管理を効率化するソフトウェアをサブスクリプションで提供している。売上高の 9 割を法人向けサービスの「Sansan」が占める。

「Sansan」は、名刺をスキャナーやスマートフォンのアプリで読み込むと氏名や会社、役職、メールアドレスなどをデータ化し、社内でも共有される。社内の人脈や営業履歴を共有することで、営業力強化など実際の業務に生かすことが

できる。利用企業は 6,000 社である。

(2) カスタマーサクセス導入の経緯

2007 年の創業当初は、営業が顧客別に契約後の工程を全て担当していた。しかし、テレビ CM がヒットした影響で中小企業を中心に導入社数が増えたため、営業が全ての顧客に対してきめ細かくフォローすることが難しくなった。

そこで、2012 年に国内で最初のカスタマーサクセス部を正式に立ち上げ、顧客サポートの定型化や効率化を図ることになった。

(3) カスタマーサクセスへの取り組み

①新規顧客の獲得

新規顧客の獲得については、まずマーケティング部がテレビ CM や Web サイトを活用した様々な施策によりリードを発掘する。そのリードに対して、セールスディベロップメント部が適切なタイミングを見極めてメールや電話で商談を創出するインサイドセールスを行う。受注につながるような効果的なコミュニケーションによりニーズを顕在化し、価値のある新規商談機会を創出する。ここで発掘された有望リードに対して、営業部が対面でのコミュニケーションでさらにニーズを高め、契約に導く。

営業活動は、名刺管理を便利にするサービスとして売り込むのではなく、名刺管理を通じて何が実現できるのか、顧客の経営課題を一緒に考え、名刺管理を活用できる場面に気づいてもらうようにしている。また、「Sansan」のサービスが本来の力を発揮できそうにないと判断される場合には、正直にメリットが少ないことを伝えている¹⁹。

②既存顧客への対応

初回契約後の既存顧客に対するオンボーディング、リニューアル、アップセル/クロスセルはカスタマーサクセス部が担う。

今回インタビューを行った執行役員でカスタマーサクセス部長の小川泰正氏によると、カスタマーサクセス部のミッションは「顧客の成功に向けて、Sansan の価値を届け、LTV (顧客

生涯価値）最大化を実現する」である。顧客の成功を定義し、Sansan のプロダクトがどのように顧客の成功を実現できるのかを考え、導入・成功までつなげていく。その結果として、LTV が大きくなるという考え方である²⁰。

KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）としては、チャーン金額（解約額）、オンボーディング成功率などが設定されている。顧客との初回契約更新時（1年後）に解約される可能性が最も高いため、そこをきちんと押さえるようにしている。

カスタマーサクセスを進めるうえで重要なことを「Lead the customer」（顧客の成功を導くのは我々だ）と表現している。カスタマーサクセス部はサッカーで例えるとボランチの役割、つまり守備の要であるという。解約率を0にすることは、サッカーでいえば失点を0にすることで、LTV 最大化のハンドルを握っているという²¹。

顧客とのタッチポイントは、6,000 社を導入規模によりハイタッチ、ミッドタッチ、テックタッチの3つに分けている。

ハイタッチは専属のカスタマーサクセスマネジャーをおいて個別対応を行う。担当企業は一人当たり約 30～50 社と多いため、解約リスクがある顧客を自動的に知らせるような仕組みとしてカスタマーサクセスソフトウェアの「Gainsight」を導入し、効率化を図っている²²。

ミッドタッチは、オンボーディング期（導入後の最初の2ヵ月）は密なフォローを行うが、ハイタッチほどの個別対応は行わない。訪問はせず、メールや電話での対応が中心となる。

テックタッチは個別対応を行わず、デジタルマーケティングを始めとしたテクノロジーを駆使して対応している。

大手企業の顧客には成功を個別に定義しているが、6,000 社の顧客すべてに個別対応することは難しいため、成功を「営業のチャンスが広がる」、「社員の生産性が上がる」など十数パターンに類型化し、顧客と共通認識を持つようになっている。

（4）社内連携

既存顧客に対する営業の機能は、従来は営業部で行っていたが、2016 年からその機能をカスタマーサクセス部に統合した。2019 年からは再度、営業部へ移管している。営業部は既存顧客に対して解約を防ぐために、攻めのサポートを意識している。

カスタマーサクセス部は、営業やプロダクト開発部と連携してオンボーディング期の導入支援や、顧客の要望のプロダクト開発部へのフィードバック、利用者のコミュニティ運営などを行っている。

なお、Sansan では、カスタマーサクセス部だけでなく、全ての部署の社員が、社内ネット掲示板を利用して顧客の要望や意見を積極的にプロダクト開発部に伝えるフィードバックサイクルが回っている。

2-3 EQIQ（株）

（1）会社概要

EQIQ（株）（以下、EQIQ）は、人材紹介事業とデジタルサービス事業の2つの事業を展開する新興企業である。創業は2010年であり、現在の従業員数は60名である。

デジタルサービス事業の一環として、社員の働くモチベーション（やる気）を見える化するソフトウェア「Attuned」をサブスクリプションで提供している。

「Attuned」は、仕事をする上で重要となる社員の内発的動機（モチベーター）を「創造性」、「成長」、「地位」、「金銭」、「社交性」など11に分類し、簡単なアンケートを基にAI（人工知能）を駆使し、一人ひとり異なる重要なモチベーターを分析するサービスである。

例えば、企業が新たに創造する意欲の高い人材を採用したい場合は、採用候補者の中から「創造性」をモチベーションにしている適切な人材を簡単に探すことが可能となる。利用企業は約100社である。

今回のインタビューでは、創業者でCEO（最高経営責任者）のCasey Wahl氏と、カスタマーサクセスマネジャーのグリーン美帆氏にそれぞ

れ別の日程でお話を伺うことができた。

Casey Wahl氏は「お客様の目線で、お客様にとって何が一番か考える」という価値観を大事にしていた。それがお客様と対応する上での唯一の社内ルール（行動指針）となっており、顧客を中心に考えることは社内に浸透している。

(2) カスタマーサクセス導入経緯

「Attuned」は2017年にサービスを開始した。「お客様が成功しないと、Attunedも成功しない」という認識のもと、営業活動とは別に丁寧な顧客フォローを行うため、2018年からカスタマーサクセスを導入した。

(3) カスタマーサクセスへの取り組み

①新規顧客の獲得

「Attuned」にかかわる社員は約10名である。営業は2～3名、カスタマーサクセスマネジャーはブリン美帆氏1名、その他はサービス開発という体制である。

リードの獲得に向けては、外部の展示会などに出展することが多い。部署の規模が小さいため、マーケティングや営業活動は、サービス開発担当者を含め全員で行うこともある。

Casey Wahl氏は、大企業をターゲットにしたいと述べているが、顧客の認知拡大に向けてWebの整備など課題も多い。現状では新規顧客の獲得に向けた取り組みが最優先となっているようである。

②既存顧客への対応

カスタマーサクセス業務は、現在はブリン美帆氏一人で主に導入後のサービス理解や利用促進のための研修を行っている。顧客の成功は個々の企業によって異なるという認識を持っているが、「本来顧客の成功にすべきお客様の事業目標は教えていただけないことも多い」というのが現実である。

「Attuned」では2週間ごとに簡単なアンケートが行われ、その時々の方のモチベーションの高さが測定できる。モチベーションが低く続

いている場合は、離職の確率が高くなると考えられるため、当初は顧客の成功を「社員の離職防止」と捉えていた。

しかし、利用企業が増えるにつれて、「Attuned」が上司部下間や社員間の相互理解やコミュニケーションのきっかけとして使われることが多いことがわかった。現在は顧客の成功を上司部下はじめ社員間の「コミュニケーションの質が高まる」と緩やかに捉えてカスタマーサクセスを推進している。

また、利用企業ごとに「チャンピオン」を定め、そのサポートを徹底して行うことを重視している。

チャンピオンとは、利用企業において社内事情と「Attuned」を理解し、上司の指示による“やらされ感”を持つことなく、自らが積極的に利用する志をもった推進役の方のことである。利用企業に所属する全ての社員に対するきめ細やかなフォローは難しいことから、チャンピオンを通じて企業の成功をサポートするようにしている。チャンピオンが退職や多忙で推進役を果たせないことも視野に入れ、複数のチャンピオンを見つけることも大切にしている。

カスタマーサクセスのKPIは、月間収益である。加えて、利用開始3ヵ月後に20人以上が使い続けていることを重視している。この基準を超えればチャンになりたないという経験則があるからである。

(4) 社内連携

「Attuned」はドイツでスタートしたサービスで、サービス開発にかかわる社員は外国人が多い。ブリン美帆氏は、「カスタマーサクセスマネジャーは営業にもプロダクトにも理解が必要」とし、「テクニカルにかかわる方は国籍や価値観・文化の違いもあり、新機能に関する顧客の要望を注意深く丁寧に伝えている」と自身の役割を語っている。

2-4 住友生命保険相互会²³

(1) 会社概要

住友生命保険相互会（以下、住友生命）は、

住友グループに属する大手生命保険会社である。

2017年から3ヵ年計画で社長が先頭に立って「スミセイ中期経営計画2019」に取り組んでおり、お客様本位の業務運営の推進という方針のもと、重要事業の一つとして「スミセイライフデザイナー（営業職員）」を掲げている²⁴。

営業職員による個人向け保険販売では、通常の生命保険契約に健康プログラム契約を付帯した「住友生命 Vitality」の販売を2018年に開始した。これは、通常の生命保険の価値である“リスクに備える”ということに加えて、健康プログラムにより顧客の健康増進活動を促すことで“リスクそのものを減少させる”という価値を新たに提供する保険となっている。

健康プログラムは、会員ポータルやスマートフォンの専用アプリを活用して、歩数や心拍数といった個人のバイタルデータを日々収集することが前提となっている。

(2) カスタマーサクセス導入の経緯

住友生命のカスタマーサクセスは、全社のブランド戦略として、カスタマーエクスペリエンス（顧客体験価値）向上に取り組んだことがスタートであった。

顧客体験価値向上への取り組みは、顧客への保険サービスの紹介、初回契約、効果実感、契約更新などといった一連の顧客体験を一貫して設計し、顧客の反応をアンケートデータなどで追跡することで顧客の状況とニーズを推論し、実践の中で顧客体験を改善することを目的にしている。

まずは顧客体験価値向上のための様々な施策に取り組み、その先にカスタマーサクセスがあると位置づけている。

(3) カスタマーサクセスへの取り組み

①新規顧客の獲得

個人向け保険の販売は、サービスの紹介から契約、アフターフォローまで顧客接点の大半は営業職員による対面に任されている。新規顧客の獲得も、営業職員による会社や家庭への訪問

活動を通じて行われる。

②既存顧客への対応

営業職員は、定期訪問などを通じて、契約内容の説明や必要な手続きの有無を確認するとともに、最新情報を届ける活動を通じて、顧客の意向に沿ったフォローを行っている。しかし、営業職員の質により顧客とのエンゲージメント（関係性や信頼性）には差が生じることが多い。

そこで、既存顧客に対するサポートを高いレベルで均質化し、顧客体験価値を高めるための方向性を明確にするため、2017年に既存顧客（約5,000名）に対する大規模な調査を実施した。

その結果、「お客様にとっては、新商品の情報や保険の見直しだけではなく、自分の希望に合った手段で、タイミングよく連絡をくれ、自分を気にかけてくれていると感じられることが大事」という顧客体験が重要であることが確認された。これは、優績者（優秀な成績を上げている営業職員）が日頃から実践している活動そのものであった。

通常、優績者は細やかで、かつ適切な距離感とタイミングでフォローを行うことで、顧客の小さな変化をつかみ、契約更新や新たな提案につなげている。この優績者のノウハウを、デジタルタッチポイントを中心に代替し、顧客体験価値を高める実証実験を2018年にモニター顧客（約1,200名）を対象に行った。

まずはこれまで通り営業職員が新規契約を獲得した後、センターからの電話、メール、会員ポータルサイト、チャット、SMSなどの様々なタッチポイントを活用し、「自分を気にかけてくれていると感じられる」ようなフォローを実施する。翌年の契約更新の際は、また営業職員による対応を行った。このように、人（営業）とデジタルが融合したリテンションモデルを実践した結果、顧客満足度の指標が大きく改善し、成果が確認された。

顧客体験やエンゲージメントを平準化するためには、現場任せにするのではなく、経営サイドからの取り組みが必要であるとの認識の

と、顧客にとって「理想のライフデザイナー」、
「薦めたい会社」を目指すことがカスタマーサクセスにつながると考えている。

(4) 社内連携

実証実験を開始するにあたり、順調に進まない時期もあったが、社内のコンセンサスを得て、営業、マーケティング、IT 担当などがプロジェクトとして一体となって取り組んだ。戦略からコンテンツ提供、顧客対応までを一貫通貫に議論し、速やかに顧客体験を改善した。これを日常業務の中で実施することは難しいことであった。

なお、住友生命は本格的に顧客体験価値の向上に取り組むため、2019 年から新しい組織を立ち上げた。この組織は営業組織から独立し、担当役員も営業とは別となっている。これから新しい営業プロセスを社内各組織と連携して実施していくことになる。

また、通常の生命保険に健康プログラムを付帯で契約している場合は、顧客の行動や変化をデータでトラッキングできる。既存の生命保険の累計契約者数に占める割合はまだ多くはないが、小さな変化や行動をデータで把握しやすくなるため、充実したフォローを行うことができる。

新体制と新サービスが充実したことで、会社全体で本格的な顧客体験価値向上やカスタマーサクセスに取り組むことになっている。

2-5 (株) グロービス

(1) 会社概要²⁵

(株) グロービス (以下、グロービス) は 1992 年に創業し、「経営に関するヒト・カネ・チエの生態系を創り、社会に創造と変革を行う」というビジョンを掲げている。

個人向けには、「グロービス経営大学院 (MBA)」、「グロービス・マネジメント・スクール」、「グロービス・エグゼクティブ・スクール」を開設し、「創造と変革の志士」となるビジネスリーダーを育成している。

また、法人向けには企業内集合研修などの人

材育成サービスを行い、企業の経営人材の育成や組織開発のサポートを行っている。

今回のインタビュー調査は、法人向け人材育成サービスを対象に行われた。

(2) カスタマーサクセス導入の経緯

グロービス法人ビジネス部門の主要顧客は従業員が多い大手企業である。東証一部上場企業数は 2,000 社程度と限られる。グロービスは創業 25 年を経過し、完全に新規となる顧客は少なくなっている。

既存顧客の満足度を高め、経営人材育成のあらゆる面で継続的にサービスを利用してもらうことが極めて重要であることから、カスタマーサクセスを導入した。

(3) カスタマーサクセスへの取り組み

① 新規顧客の獲得

グロービス法人ビジネス部門では、マーケティングチームが Web やメールを活用してリードを開拓し、育成、見極めを行っている。有望リードや商談を営業に引き継ぎ、営業が対面で折衝・提案することで新規顧客を獲得している。

② 既存顧客の対応

企業内集合研修は企業ごとに内容を決め、その都度契約を行う。社員のグロービス・マネジメント・スクールへの派遣も 1 講座ごとの申し込みにより行われている。継続利用を前提とした契約ではないのでサブスクリプションモデルではないが、既存顧客にはサービスの提供を通じて高い価値と満足を与え、あらゆる経営人材育成の場面で継続的に利用されるように、リテンションモデルを目指す必要がある。

このため、カスタマーサクセスのミッションは、「顧客の経営人材育成に関して生じる人材育成担当者のお悩み・お困りごとを解決する」と定義されている。また、グロービスと付き合いと経営人材育成に関して先端を行く企業になることができるという認識を顧客から獲得することで、継続利用に向けた営業活動を有利に進

めている。

グロービスでは、顧客の成功と自社の収益との両立を図るため、顧客対応をLTV（顧客生涯価値）によりレベル分けを行っている。企業内集合研修や社員のスクールへの派遣が毎年継続して行われることでLTVは高まる。

すべての顧客にはテックタッチ、つまり「デジタル接点」を設けている。Webやメールを通じてダウンロード資料などのデジタルコンテンツを提供することで、デジタルマーケティングを実施している。

また、よりLTVが高い顧客にはロータッチ、つまりデジタル接点に加え、「人・場所接点」として、経営者会議や勉強会といったカンファレンスで同時に複数の企業に対応するリアル接点を併用している。

最もLTVが高い顧客にはハイタッチ、つまり「デジタル接点」「人・場所接点」に加え、「人接点」を重視し、担当営業やコンサルタントによる企業ごとの対応を行っている。

(4) 社内連携

グロービス法人ビジネス部門にはカスタマーサクセスを専門に行う部門・部署はなく、マーケティングチームが兼務をするかたちで行っている。カスタマーサクセスのKGI（Key Goal Indicator：重要目標達成指標）は既存顧客からのリピート率が設定されており、KPI（重要業績達成指標）は、重要顧客のカンファレンス参加者数、複数サービスを使っている企業の割合、顧客満足度などが設定されている。

3. カスタマーサクセスを実現する組織マネジメント

以上の4社の事例を基に、カスタマーサクセスの実現に向けた組織マネジメントの課題について整理してみたい。

(1) 顧客KGI, KPIの設定

カスタマーサクセスを進めるにあたり、顧客の成功を定義する必要がある。顧客の成功は測

定可能でなければならぬため、顧客が最終的に目指す事業活動の成果であるKGI（重要目標達成指標）や、その成果の達成度や進捗状況を評価する指標であるKPI（重要業績達成指標）を設定する必要がある。KPIを達成していけばKGIを実現するように設定する必要がある。

このように、カスタマーサクセスの実施に当たっては、本来であれば顧客のKGI, KPIを指標としなければならないが、実際には自社のKPIであるチャーン・レートや更新率が設定されることが多い。

例えば、Sansanでは顧客の成功を「営業のチャンスが広がる」、「社員の生産性が上がる」など十数パターンに類型化し、顧客と共通の認識を持つようにしていたが、KPIはチャーン金額やオンボーディング成功率を設定していた。

EQIQも、「本来顧客の成功にすべきお客様の事業目標は教えていただけないことが多い」ため、「社員の離職防止」、「コミュニケーションの質の向上」を顧客の成功と捉えているにもかかわらず、KPIは月間収益であった。

グロービスもKGIはリピート率、KPIはカンファレンス参加者数などが設定されていた。

カスタマーサクセスは顧客のゴール（KGI）またはそれをブレイクダウンしたKPIに着目し、顧客と達成度を共有しながら推進する必要がある。

(2) プロダクトの重要性

プロダクトの機能は顧客の成功ではないが、顧客の成功を導くためにはプロダクトの機能が重要であることもまた事実である。自社のプロダクトを通して何ができるのかを顧客と共に考えるために、プロダクトの改善・進歩は常に必要である。

Sansanの事例では、自社のサービスが本来の力を発揮できそうにない場合は、正直にメリットが少ないことを伝えていた。カスタマーサクセスはどんな顧客も成功に導くという考え方ではないだろう。自社のプロダクトが価値を提供できるように、正しい顧客を選択するとい

うことも大切である。

(3) デジタルタッチポイントの活用

顧客の成功を実現するためには、個々の顧客との効率的なコミュニケーションが必要になる。ニック・メータらは顧客タッチポイントの設計を3層に分けることを提案した。今回調査した事例でも、Sansan やグロービスでは顧客をLTV(顧客生涯価値)によりハイタッチ、ミッドタッチ(ロータッチ)、テックタッチの3層に分け、トータルで効率的な顧客対応を行っていた。ここでポイントとなるのは、全ての顧客にデジタルタッチポイントが設けられていることである。

従来から人による細やかな対応や人の経験が顧客の満足度を最大限に引き出すと考えられてきた。実際にもその通りであるが、高コストであるうえ、住友生命の事例のように、営業職員の質によって顧客との関係性に差が生じてしまう場合もある。

しかし、デジタルの時代においては、顧客行動のデータを刻々と収集、分析することで、顧客が満足し、利用を継続しようとしているのか、あるいは逆にチャーンしようとしているのかが、かなり高い精度で予測できるようになった。このため、人に過度に依存するのではなく、データに基づいて(データドリブンで)顧客の動向を把握し、最適なタイミングで適切な顧客対応を行うことが可能になっている。

前出の住友生命の例でも、実証実験の段階ではあるが、営業職員の対面に任せてきたプロセスを、人とデジタル技術を融合した方法に変えることで、「自分を気にかけてくれていると感じられる」関係を作り、顧客体験と満足度を改善・向上することに成功している。

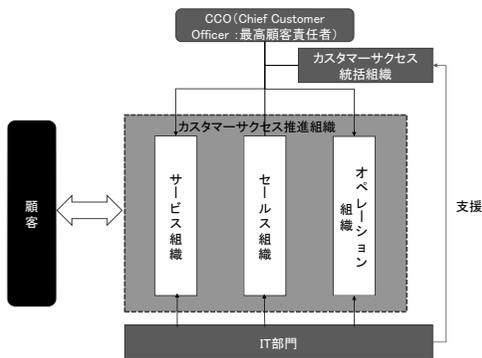
IT企業は製品そのものがデジタルタッチポイントになっており、顧客データを収集、管理しやすい面はある。しかし、住友生命やグロービスのように非IT企業においても、Webやメールなどのデジタルマーケティングの手法を活用することで、顧客の行動変化を敏感に察知することは可能である。IT企業、非IT企業を問わず、デジタル技術の活用がカスタマーサクセス実現の一つのポイントになるだろう。

(4) カスタマーサクセス組織の整備

カスタマーサクセス組織のあり方については各社とも試行錯誤を繰り返しており、組織の機能や形態についてはまだ定まっていないようである。Sansanでも、2012年にカスタマーサクセス部を発足させて以来、既存顧客の営業機能をカスタマーサクセス部で担当したり、営業部に移管したりしている。

そこで、カスタマーサクセス組織の一例を図4に示す。CCO(Chief Customer Officer)は最高顧客責任者であり、カスタマーサクセス統括組織を率いる。この統括組織は、IT部門の支援を受けながら、カスタマーサクセスを推進す

図4 カスタマーサクセス組織の概念図



出所：筆者作成

るサービス組織、セールス組織、オペレーション組織を全て管理する。

CCOは、各組織への働きかけと影響力を発揮し、顧客の期待に応えるプロダクトの提供に責任を持つ。CCOを設置している国内企業はまだ少ないが、フォーチュン500のCCO設置率は10%、フォーチュン100だと22%に達しており、これから国内にも広がっていくと見込まれる²⁶。

サービス組織はプロダクトを開発する組織である。カスタマーサクセスの推進という観点からは、ソフトウェアのようなデジタル財や、あらゆるモノがネットにつながるIoT（Internet of Things）を活用したサービスは、機能開発に加え、プロダクトの利用に連動して顧客の利用データが収集できるようなデジタルタッチポイントをあらかじめ設計しておくことが望ましい。

セールス組織は、マーケティング、インサイドセールス、営業に分かれ、営業プロセスの分業化を進める。オペレーション組織に新規顧客を流入させる役割を担う組織である。

オペレーション組織は、既存顧客のカスタマーサクセスを担う組織で、オンボーディング、リニューアル、アップセル／クロスセルを行う。この組織は顧客サポートを行うコストセンターとしてではなく、収益維持・拡大を担うプロフィットセンターとして組織設計する必要がある。

なお、顧客との接点では、EQIQが利用企業ごとにチャンピオンと呼ばれる社員を推進役として定めていたが、カスタマーサクセス推進組織の一部とみなすこともできるだろう。

CCOとカスタマーサクセス統括組織は社内の連携を図り、顧客の成功（ゴール）に向けてより便利で使いやすいプロダクトを一丸となって提供していくことになる。カスタマーサクセスに限ったことではないのかもしれないが、顧客との関係を常に見据えて社内連携を強化し、顧客に価値を提供し続ける組織体制づくりは極めて重要なことである。

（5）企業文化の変革

顧客を成功に導くために社内が一丸となって取り組むには、カスタマーセントリックな企業文化、つまり「顧客の成功を絶えず追求することを重視する価値観、ないしそれが組織に浸透していること」²⁷が必要である。

カスタマーセントリックな企業文化を全社的に浸透させるためには、経営層の推進力が不可欠である。特に大企業では経営トップの継続的で強いリーダーシップが求められる。

Sansanは、執行役員がカスタマーサクセス部長に就任し、社内外でカスタマーサクセスをけん引している。カスタマーサクセス部だけでなく営業部も「名刺管理を通じて何が実現できるのか、顧客の経営課題を一緒に考える」としており、カスタマーセントリックな活動が浸透している。

EQIQも経営トップが大事にしている価値観を社内ルール（行動指針）に落とし込み、顧客を中心に考えることを社内に浸透させている。

さらに、住友生命は、社長自らが「中期経営計画」で、顧客体験価値の向上をステークホルダーにコミットし、全社的に取り組む姿勢を明確にしている。

企業文化の変革にはトップのリーダーシップに加え、社内の評価システムを顧客体験価値や顧客の成果とリンクさせることが必要である。カスタマーセントリックな企業文化を目指すには、顧客のKGI、KPIを社内評価システムに組み込む努力が求められる。

（6）人材の確保と育成

カスタマーサクセスは新しい組織ないしは活動であるために、人材の不足が目立つようである。CCO（最高顧客責任者）は新しい役職である。顧客に関係することは全て責任を持つために、業務内容が幅広い。CCOは社内の各部署に働きかけ、カスタマーセントリックな企業文化を作り上げて、顧客と長期的で良好な関係を構築できる人材が必要である。しかし、各社とも適任者の確保には苦慮しているようであり、我が国でCCOの設置が進んでいない一因

ともなっている。

また、カスタマーサクセスを推進するカスタマーサクセスマネジャーも不足しているのが実情である。EQIQは新興企業ということもあるが、カスタマーサクセスマネジャーは一人で、利用定着に向けた各種の研修を行ったり、顧客の要望をサービス開発に伝えたりしていた。求人をして、カスタマーサクセスを理解している適切な人材の確保は難しいとのことであった。

また、システム開発にもデジタル技術が分かる人材が必要である。スマートフォンやIoT、クラウド、AI（人工知能）による機械学習などデジタル技術を理解し、プロダクトに反映できる技術者は十分とはいえない。マーケティングや営業の業務を遂行する上でも、デジタル技術を使いこなせる人材が求められる。

このように、カスタマーサクセスを進めるために必要な人材が各部門で不足している。これらの人材の確保は急務であるが、自社で計画的に人材育成するプログラムの開発なども必要になってくるだろう。

(7) 管理ツールの導入

カスタマーサクセスを実現するためには、顧客の情報や動向を一元的に把握するシステムが必要となる。歴史の長い企業や大企業では、サービス、セールス、オペレーション機能のプロセスごとにシステムが個別に作り込まれていることが多い。システムを一本化するなど抜本的に構築し直すことは膨大なコストと時間を要することが想定される。

そのため、顧客との契約情報、マーケティング情報、サービス利用データなど個別のシステムにバラバラに格納されている顧客データを集約し、顧客の状態を把握できるカスタマーサクセス管理ツールを導入するのが現実的である。

しかし、カスタマーサクセスの先駆者であるSansanでも、カスタマーサクセス管理ツール「Gainsight」の導入は2018年からである。今後、カスタマーサクセスの広がりによって、管理ツールの導入が急速に進んでいくものと思われる

る。

おわりに

本稿では、カスタマーサクセスの定義、理解、実践について整理した上で、カスタマーサクセスを導入している日本企業の現状を基に、カスタマーサクセスに関する組織マネジメントについて考察したものである。セールスフォース社が提唱したカスタマーサクセスは、あらゆる産業にリテンションモデルが浸透する中で、どの企業も最優先で取り組むべき課題となっている。

カスタマーサクセスは、自社と顧客でゴールを共有し、全社連携してカスタマーセントリックに行動することであるが、その実現のプロセスは企業ごとに異なり、正解といえる方法や手順があるわけではない。顧客が本当に実現したいことは何なのかを見定め、試行錯誤を繰り返しながら最適な組織体制などを追求する必要がある。

カスタマーサクセスが必要となった背景にあるのは、企業と顧客の関係が変化したということであろう。モノの売り切りモデルの時代では、顧客との関係は販売したら終わりであり、「一時的な関係」であった。アフターサービスの重視などモノのサービス化が進むと、顧客との関係は販売後も続くようになり、「継続的關係」となった。カスタマーサクセスは、サービス化の延長線上で、顧客の問題解決や顧客自身も気づいていない本質的な欲求を企業が「教える」というビジネスモデルである²⁸。企業と顧客との関係は「一体化」する。カスタマーサクセスは企業の立場で顧客第一と唱えることではなく、顧客の立場にどれだけ近づけるか、一体化できるかということである。

配車サービスの「Uber」は、乗車ごとに料金を支払うシステムであり、サブスクリプションではない。しかし、一度使えば日常的に使う人がほとんどである。多様なサイズ的車、到着予測時間の正確さ、予約から支払いまでスマートフォンで完結するなど、顧客の側に立った体

験が用意され、しかも日々進歩している。この使いやすさを経験した顧客は虜になり、日常生活がそれ無しでは過ごせなくなるという²⁹。

一方、トヨタ自動車が始めたサブスクリプションサービスである「KINTO」の契約数が2019年12月に公表され、苦戦の状況が明らかになった。2019年2月のサービス開始後、11月までの申込み数は951件に留まっている³⁰。車の購入代金を月額払いに変更し、所有から利用に置き換えただけでは顧客は満足しない。車の利用が、購入とは違う顧客体験価値を提供し、顧客をいかに成功に導くかが問われているように見える。

我が国企業にとっては既存のビジネスモデルが通用しない時代が到来しつつあるが、産業・事業構造を変革するチャンスでもある。デジタル時代の競争モデルであるリテンションモデルとカスタマーサクセスの考え方を積極的に取り入れ、組織体制、デジタル技術、人材面の課題を解決し、リスクを恐れず変化に果敢に挑戦する必要がある。

注

- 1 「カスタマーサクセスとは何か？VOL.1 誕生の背景とコンセプト」 <<https://www.salesforce.com/jp/blog/2017/04/customer-success-01.html>>
- 2 日本ではサブスクリプションを単なる定額制サービスと捉えがちであるが、最近話題になっているのは継続的に課金するビジネスのことである。サブスクリプション（Subscription）は定期購読、予約購読の意味。「サブスク革命」週刊ダイヤモンド、2019年2月2日、pp.28-59。
- 3 T.レビット、土岐坤訳『マーケティング発想法』ダイヤモンド社、1971年。
- 4 早嶋聡史『実践「ジョブ理論」』総合法令出版、2018年。
- 5 クレイトン・M・クリステンセン他、依田光江訳『ジョブ理論』ハーバークリントン、2019年。
- 6 津田真吾、INDEE Japan『「ジョブ理論」完全理解読本』翔泳社、2018年。
- 7 ニック・メータ他、バーチャレスク・コンサ

ルティング訳『カスタマーサクセス』英治出版、2018年。

- 8 ニック・メータ他、前掲書、p.2。
- 9 弘子ラザヴィ『カスタマーサクセスとは何か』英治出版、2019年。
- 10 「特集カスタマーサクセス」日経トップリーダー、2019年9月号、p.93。
- 11 弘子ラザヴィ、前掲書、pp.62-73。
- 12 日本でもっと“カスタマーサクセス”を盛り上げよう!! Japan Customer Success Community (JCSC) #7 を開催! <<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000027.000033891.html>>
- 13 「1社の成功がカスタマーサクセスの第一歩——自社と顧客の利益を拡大させるCSの“3つの役割”とは？」 <<https://bizzone.jp/article/detail/3752>>
- 14 弘子ラザヴィ、前掲書、p.199-201。
- 15 弘子ラザヴィ、前掲書、p.201。
- 16 ニック・メータ他、前掲書、pp.94-114。
- 17 福田康隆「顧客とつながり続ける時代に持続的成長を実現する」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、ダイヤモンド社、2020年1月号、pp.56-69。
- 18 福田康隆、前掲論文。
- 19 「客の目線で効果説く」日経産業新聞2019年11月6日、p.15。
- 20 「成長する企業は“カスタマーサクセス”が機能している」 <<https://webtan.impress.co.jp/e/2019/02/28/31763>>
- 21 「【LTV最大化の要を担う】Sansan 流カスタマーサクセスの真髄」 <<https://markezine.jp/article/detail/29517>>
- 22 ニック・メータがCEO（最高経営責任者）を務めるGainsight社が提供するソフトウェア。決算など顧客情報や自社サービスの利用データ、アンケート回答など、顧客に関するあらゆるデータを集約し、分析することで、解約兆候や追加販売の機会を自動的に把握することができる。
- 23 「顧客志向変革は実践へ：住友生命 成果証明への挑戦」SUCCESS4講演資料。
- 24 「スミセイ中期経営計画2019」 <<http://www.sumitomolife.co.jp/common/pdf/about/company/ir/disclosure/2018/p017.pdf>>
- 25 (株)グロービスホームページ「代表メッセージ」 <<http://globis.co.jp/company/message.html>>

- 26 The CCO Council Annual Chief Customer Officer <Study<http://www.ccocouncil.org/site/cco-study.aspx>>
- 27 弘子ラザヴィ, 前掲書, p.179。
- 28 「特集カスタマーサクセス」日経トップリーダー, 2019年9月号, pp.88-106。
- 29 弘子ラザヴィ, 前掲書, pp.25-26。
- 30 北西厚一「トヨタのサブスク『キント』, 利用951件でも手応え？」<<https://business.nikkei.com/atcl/gen/19/00002/121700967/>>