

カスタマーサクセスを促進させる対内志向¹

－非 SaaS 大企業の探索的事例研究－

辻井 潤一 横浜国立大学大学院国際社会科学府 博士課程後期

1. 研究の背景と目的

カスタマーサクセスは、企業が顧客の成功に焦点を当て、顧客が自社の製品やサービスを最大限に活用して目的を達成できるよう支援するアプローチ (Kleinaltenkamp et al., 2023) として認知されており、顧客の成果まで踏み込み、その実現を目的に置く点に特徴がある。クラウド技術の進歩による Software as a Service (以下、SaaS) の台頭に伴い発展し、リカーリングビジネスにおける顧客生涯価値 (Life Time Value: 以下、LTV) の最大化の重要性が高まったことで注目されてきた (Kawakami, 2019)。

SaaS とは、利用者が WEB ブラウザなどを通じて、クラウド上で実行するアプリケーション (Mell & Grance, 2011) を指し、導入コストが安価で、常に最新機能を使えることが特徴である。特に米国では、Salesforce や Zoom といった SaaS が急成長を遂げ、迅速なアップデートや利便性の高さから世界中での普及が進んだ。これに伴い、顧客の導入後の成果の創出を支援し、長期的な利用を促進する「カスタマーサクセス」へのニーズが高まっている。

国内におけるカスタマーサクセス受容の状況に目を向けると、「カスタマーサクセス」というラベルに複数の含意があることで、混乱を招いているらしいがある。字義通りに捉えれば、「顧客が成功する」状態であるが、実務の現場では多義的に用いられている。先述したような顧客の状態を追求するための企業側の直接的な「アプローチ」としても語られることもあれば、その実行をミッションとして担う職種や部門を指すこともある。このようなラベルの多義性により、表向きは理解を得やすい共通語でありながら、文脈が不明な場合に認識の齟齬が生じる。また、SaaS 企業においてカスタマーサクセスは、セールス部門などとの分業によって実践するものと広く認識されている (Fukuda, 2019)。しかし、分業は効率化の反面、思考余地や学習余地を少なくし、統合と調整の難易度が増すリスクを抱える (Numagami, 2004)。カスタマーサクセスの実現は、カスタマーサクセス部門の責務に帰すというセクショナリズムによって全社的な一貫性を欠き、結果として、カスタマーサクセスの実現が遠のいてしまう可能性があるだろう。カスタマーサクセスの学術的議論に目をやると、カスタマーサクセスの実現において部門間連携の重要性が指摘されている (Kleinaltenkamp et al., 2023) ものの、その具体的な仕方については実証が進んでいないのが現状である。そうした背景から、本研究は、本質的にカスタマーサクセスを促進させるメカ

¹ 本稿の作成にあたり、ご指導を賜りました横浜国立大学の真鍋誠司教授、横澤公道教授に深謝の意を表します。また、インタビューにご協力いただきました各社の皆様に、記して感謝申し上げます。

ニズムの解明を目的とし、SaaS とは異なる事業においてカスタマーサクセスを実践する企業の事例研究をおこなう。

2. 先行研究の検討

(1) カスタマーサクセス研究

カスタマーサクセスの起源を辿ると、2000 年代半ばに B2B CRM ソリューション最大手である Salesforce が顧客の成功を重視した戦略を先駆的に導入したことが大きな転機とされる。顧客のニーズに基づく価値提案と、購入後のフォローを重視し、契約更新と関係強化を図るプロアクティブなアプローチとして採用した。創業者である Benioff がこれを「カスタマーサクセス」と呼ぶことを提案した (Benioff, 2009/2009; Tzuo & Weisert, 2018/2018)。

実務として進展したのち、カスタマーサクセスの学術研究は 2020 年頃から本格的にはじまった。Hochstein et al. (2020) は、カスタマーサクセスのマネジメント手法としてモジュール型アプローチを提唱している。モジュール型アプローチの一例を H/B/F モデルと称し、新規顧客を獲得する営業担当者 (Hunters)、顧客関係を管理し、支援やサービス、営業と連携して価値を提供するカスタマーサクセスマネージャー (Builders)、既存顧客との関係を維持し成長を確保する営業担当者 (Farmers) とに役割を分け、営業活動を直接担当しない代わりに営業担当者を通じて顧客のニーズに対応するカスタマーサクセスマネージャーを配置することでそれぞれの役割が明確となり、顧客の体験が一貫性のあるものになると述べている。Kleinaltenkamp et al. (2022) は、カスタマーサクセス導入の効果について、サプライヤーと顧客の視点から調査している。カスタマーサクセスの活動は、期待価値、使用価値、および関係価値に基づいており、これにより、顧客満足度やリレーションシップの向上にどのように貢献するかが示されている。2023 年には、カスタマーサクセスに関する体系的な知見をまとめた学術誌が刊行されている (Kleinaltenkamp et al., 2023)。10 の論考を通して、カスタマーサクセスが従来の顧客管理から進化した新たなビジネスの機能として登場し、企業が長期的に安定した収益を確保するための戦略的な役割を果たすことが強調されている。いずれの研究でも、カスタマーサクセスが顧客の成果創出を実現するための対外的なメソッドとして探究されはじめていることがうかがえる。

(2) 顧客経験研究

カスタマーサクセスは、主に実務的要請から生まれた新興概念であることから、学術研究は緒に就いたばかりであることが確認された。そこで本研究では、豊富な探究の蓄積を有する顧客経験研究を援用することとする。その理由は、カスタマーサクセスの実践と目的が、顧客が製品やサービスを通じて得る経験全体に深く関わる点にある。先述した通り、カスタマーサクセスは、顧客の状態を事前に予測し、成功の実現へと導くプロアクティブなアプローチである。そのため、顧客との相互作用のなかで実際に生じる顧客経験が、カスタマーサクセスを達成するための中核的な概念となるはずである。

顧客経験研究を本格化させるきっかけとなった経験経済(Pine & Gilmore, 1998/2005)では、経験の終着点として「変革」が定義されており、経験を通じた成功にコミットするカスタマーサクセスと共通した志向性が見られる。

2000年代には、サービス・ドミナント・ロジック(Vargo & Lusch, 2004)に代表されるように、企業と顧客の相互作用によって価値は共創されるものであるという捉え方が生まれた。価値は顧客を含むすべてのステークホルダーが共同で創出するものであり、単に提供される製品やサービスによって完結するのではなく、使用される文脈のなかで顧客によって経験されるものとして定義されている。

2010年代に入ると、サービスの価値創造を顧客視点から再構築するカスタマー・ドミナント・ロジックが提唱された(Heinonen et al., 2010)。サービス・ドミナント・ロジックが依然として供給者主導であると批判し、サービス提供者を顧客の価値形成プロセスにおけるアクターとして位置づけることを主張した。従来のサービスマネジメント研究では、提供者と顧客の間のインタラクションを価値創造の中心として捉えていたが、提供者は外部環境である顧客の生活世界のなかでの価値形成プロセスを支援する役割を担うとされる。これは、顧客の成功を実現するための動的かつ包括的なアプローチであるカスタマーサクセスと共通である。また、良質な顧客経験の実現には推進機能の設置の重要であるとされ(Lemon & Verhoef, 2016)、数少ないカスタマーサクセス研究でも同様の指摘がなされている(Porter & Heppelmann, 2015)。

以上の検討を踏まえ、特に顧客経験を促進させる推進部門の設置の重要性に着目し、本研究のリサーチ・クエスチョンを「カスタマーサクセスを促進させるためには、推進部門はどのようなアプローチをとる必要があるのか」と設定する。

3. 事例分析

(1) 研究方法と研究対象

本研究では、探索的な事例研究をおこなう。事例研究を選択した目的は、現在進行形の複雑な現象をコンテキストのなかで捉え、「どのように」という問いに対して適切な分析をおこなうためである(Yin, 1994/2011)。また、リサーチ・クエスチョンに含まれるカスタマーサクセスの既存研究が少ないため、複数事例から帰納的アプローチをもって理論を構築する事例研究が適している(Eisenhardt & Graebner, 2007)。研究戦略としては比較事例研究(Eisenhardt, 1989)を採用する。研究対象には、SaaSとは異なる事業を主に展開し、推進部門を設置してカスタマーサクセスに関する取り組みを実践している大企業4社を選定した。近年、非SaaS企業においてカスタマーサクセスが広がりを見せており、カスタマーサクセスが所与の機能ではない環境において自社への適用を図るうえで、カスタマーサクセスの本質に向き合わざるを得ない構造があるため、調査対象として適切と考える。企業規模を大企業とした意図は、組織が縦割り構造であることが多く、全社的なカスタマーサクセスの促進において特有の課題を抱える可能性が高いためである。大企業の定義は、東証プライム上

場企業とし、従業員数が連結 1 万人以上とした。また、業種横断的なエッセンスを抽出するため、理論的サンプリング(Eisenhardt, 1989; Yin, 1994/2011)によって、異なる業種の企業を選択した。対象企業は、インタビュー実施順に、総合電機メーカーA 社、消費財メーカーB 社、IT 系電機メーカーC 社、生命保険会社 D 社の 4 社で、A 社の事例では、グループ企業内でのカスタマーサクセスの普及の状況について検証するため、子会社のシステムインテグレーターA'社に追加インタビューを実施した(表 1)。まず、B2B/B2C 双方の事例を収集するために A 社、B 社で調査をおこない、追試のためそれぞれ C 社、D 社を選定した。結果的に対象 4 社はすべて明治時代創業で、100 年以上の歴史を有する老舗企業となった。カスタマーサクセスが SaaS というビジネスモデルにおいて発展してきたことに鑑み、対称的な事例として非 SaaS 大企業における実践から、カスタマーサクセスの本質的な促進の在り方を逆照射することを目論む。

データ収集は、プロトコルを作成したうえで各社のカスタマーサクセス推進部門の責任者に対して、オンラインによる半構造化インタビューを 60 分ずつ実施したほか、書籍、WEB 記事からおこなった。

表 1：インタビュー対象者の概要

対象	取引形態	業種	役職	実務経験
A 社	B2B	総合電機メーカー	カスタマーサクセスコミュニティ運営担当者	当該企業で新規事業部門にて事業開発と戦略立案に従事するなかでカスタマーサクセスに出会い、推進チームを立ち上げるも解散。現在は新規事業プログラムの事務局を務めながら、2021年に立ち上げた有志コミュニティを運営。
			A'社(グループSI企業)カスタマーサクセスグループマネージャー	当該企業で大規模システム開発や、データベースなどの運用を経て、新規事業のプロモーションに従事。勤怠管理システムの拡販チームでカスタマーサクセスを知り、2021年より複数事業を横断的に支援するグループを担当している。
B 社	B2C	消費財メーカー	元カスタマーサクセス部署部長	当該企業でマーケティングに従事したのち、社内ベンチャー事業でD2Cビジネスの創設に携わる。2021年よりDX戦略部門でカスタマーサクセス部を立ち上げ、3年間部長を務める。2024年よりダイレクトコミュニケーション部部長。
C 社	B2B	IT系電気メーカー	カスタマーサクセス部門ディレクター	ITスタートアップや外資系SaaS企業などを経て、2006年に当該企業に入社。長らくプロダクトセールスを担当したのち、2023年よりカスタマーサクセス部門を立ち上げ、現在は全社のカスタマーサクセス活動を統括している。
D 社	B2C	生命保険会社	カスタマーサクセス部統括マネージャー	当該企業で営業やシステム部門などを経て、コールセンターの統括マネージャーに就任。2022年に同センター内でカスタマーサクセスの施策を開始し、2024年より独立部門としてカスタマーサクセス部を立ち上げた。

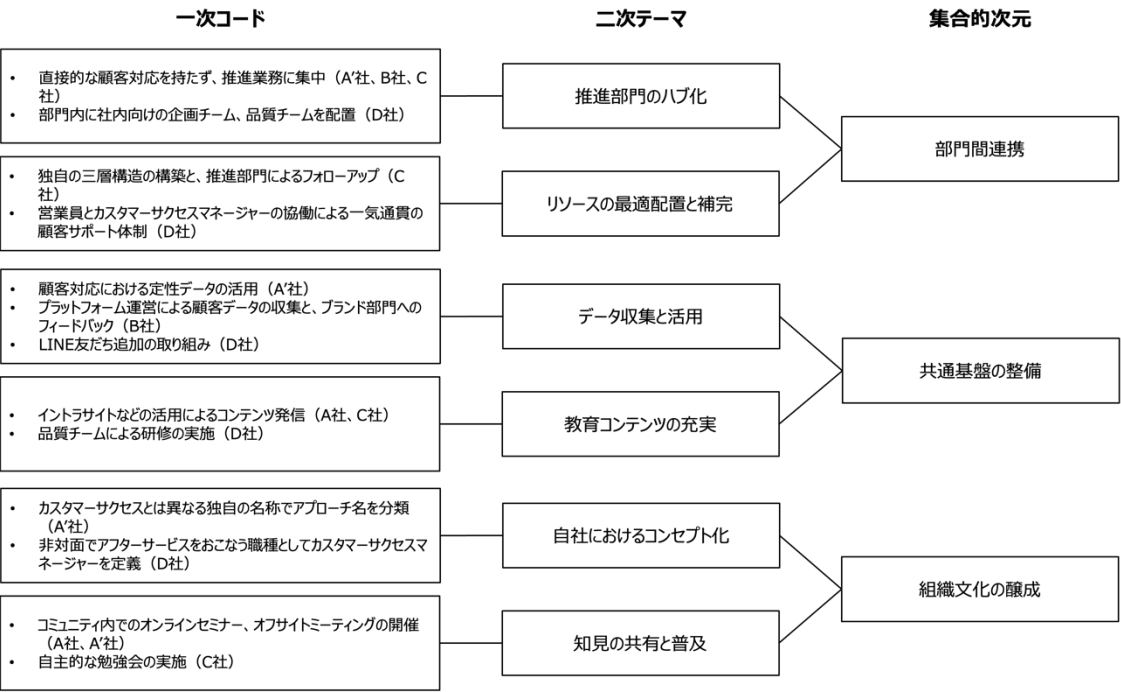
出所：筆者作成

(2) 比較分析

対象 4 社の事例を、新規性のある概念の帰納的生成に有用な Gioia メソッド(Gioia et al., 2013)によって分析した。分析プロセスは、まず、インタビューのテキストデータを切片化し、オープンコーディングをおこない、一次コードを決定した。続いて、それぞれの類似性

を勘案し、二次テーマに集約させ、最終的には三つの集合的次元を創出した（図1）。

図1：Gioia メソッドによる構成概念の創出



出所：筆者作成

第一に、部門間連携である。カスタマーサクセスの促進には、組織内の部門間が連携し、従来の縦割り構造や役割分担を超えた協働体制の構築が必要である。具体的には、部門横断的な役割設計やリソースの相互補完が重要な要素として浮かび上がった。A'社、B社、C社においては、カスタマーサクセスを冠した部門内で直接的な顧客対応はおこなっておらず、事業部門に伴走しながら、カスタマーサクセスを実現するための推進業務に徹しており、部門間のハブとして機能していることがわかった。D社においても、保険のアフターサービスを非対面チャネルで提供するカスタマーサクセスマネージャーが顧客対応をしながら、営業員に対してはヘルプデスク的な機能も担っているほか、企画チームや品質管理チームが組織的なカスタマーサクセスを実現するために顧客対応から離れて推進活動に従事していた。

第二に、共通基盤の整備である。SaaSであれば利用されるたびにデータが自動的に蓄積されていくが、非SaaS事業においては、その取得自体に腐心していることが共通の課題であった。データ取得を前提として、統一されたデータ基盤の構築や、データドリブンな業務プロセスの標準化も不可欠である。顧客データの一元管理と可視化を進めることで、組織横断的な意思決定や顧客対応が可能となる。A'社においては、オンプレミス型のシステムではリアルタイムの顧客データが取得できないため、顧客とリレーションを深め、顧客側からデ

ータの提供を受けているという。B 社では、自社商品のプラットフォームを構築することで、顧客データを収集しながらブランドを横断した基盤として機能させていた。D 社においては、LINE のようなカジュアルで新しいチャネルを活用して、まずファーストタッチを積み上げようとしていた。また、組織内に展開している教育コンテンツや研修を通じた知識共有の仕組みも、共通基盤としての役割を果たすことが示された。

第三に、組織文化の醸成である。Schein (1985/1989)によれば組織文化とは、構成員の行動規範を規定する枠組みである。A 社は公式組織ではないものの、有志によるコミュニティ活動を通じて、各事業部門、グループ会社を横断する形で、多様な産業ドメインに適応するためのカスタマーサクセスの普及をおこなっている。また、A'社の推進グループマネージャーは、自社において話が通しやすいように、あえて「カスタマーサクセス」というラベルを使わず、自社で浸透しやすい言葉に翻訳し、発信していたという。各社で共通的に見られたのは、所与の機能ではないカスタマーサクセスを自社においてコンセプト化したうえで、組織に落とし込むというプロセスである。そして、カスタマーサクセスがどのように実践されているか、組織内で横断的に知見が共有されることで、組織文化として根づいていく。

(3) 考察

前節で創出した構成概念を手がかりに、SaaS と非 SaaS という観点から、その相違点と類似点を議論していく。

まず相違点として、第一に、組織内におけるカスタマーサクセス推進部門の位置づけである。SaaS 企業においては、ビジネスモデルの構造上、カスタマーサクセスに取り組む専任部門や職種が設けられることが一般的であり、カスタマーサクセスの推進が、顧客へ直接アプローチを仕掛けることと同義になっていることがほとんどである。一方、非 SaaS 企業においては、カスタマーサクセスが既存の組織構造や業務プロセスに後から導入されることが多いため、従来の縦割り構造や部門間の役割分担を超える新たな連携体制を構築する必要がある。直接的な顧客対応は既存部門が担い、推進部門が組織内における基盤の整備や教育普及のような活動に従事するケースが多く見られた。

第二に、データ基盤の成熟度である。SaaS 企業では、サービス自体がデジタルを通じて提供されるため、顧客の利用状況データを容易に収集し、即時的な顧客対応に活用することが可能だが、非 SaaS 企業では状況がさまざまだった。B2C の B 社、D 社は、双方ともに顧客と直接つながり、データを収集する点に大きな課題を抱え、それぞれ対応策を講じていた。B2B の IT 系電機メーカー C 社であっても、顧客データが複数部門やシステムに分断されており、統合的なデータ基盤を整備するための初期投資や長期的な取り組みが必要であることを語っていた。データ活用の前提から整備せざるを得ない、非 SaaS 事業特有の事情が明らかになった。

第三に、カスタマーサクセスを組織文化として導入するプロセスである。SaaS 企業の場合は、事業に組み込まれた所与の機能であるが、非 SaaS 企業では、カスタマーサクセスと

はなにかを問い、自社に適合する形で定義し、文化として浸透させるプロセスが必要となる。また、カスタマーサクセスをマインドとして捉えると、決して新しい概念ではないため、既存の事業部門と導入をめぐってコンフリクトが生じるケースもあり、既存の文化との融和を図らなければならない。

類似点は、相違点の裏返しともいえる。第一に、カスタマーサクセス推進部門も含めた部門間連携の必要性である。非 SaaS 企業において部門間連携が必要であることを先に述べたが、これは SaaS 企業においても同様である。Fukuda (2019) が「THE MODEL」という象徴的なチャートで伝えたかった本質は、分業そのものではなく、分業体制を敷くことによってリソースのアロケーションを最適化し、カスタマーサクセス推進部門がハブとなって顧客の声を他部門に伝達しながら連携を図り、カスタマーサクセスを全社的に実現していくことである。しかしながら、カスタマーサクセスが直接的な顧客対応をも担うことから、「THE MODEL」はベルトコンベアのような単線的な分業プロセスとして人口に膾炙していると思われる。連携を強化するための基盤整備やリーダーシップの役割は、SaaS/非 SaaS を問わず普遍的な課題である。

第二に、データ活用の重要性である。状況の可視化や施策の効果検証をするだけでなく、プロアクティブでパーソナライズ化した支援を提供するためにも重要な基盤である。データ活用が部門間連携や組織横断的な意思決定にも重要な役割を果たす点も、どの業界であっても共通だろう。

第三に、自明と思われるが、顧客中心性の存在である。カスタマーサクセスは SaaS 企業の文脈で発展し、顧客の利用状況を示すヘルススコアや、解約率を表すチャーンレートなど、顧客データを用いた指標に基づき、LTV 最大化を目的とした実務のメソッドとして体系化されてきた。しかしながら、それらの指標がしばしば提供者目線で語られることにより、顧客中心主義の本質が軽視される懸念はないだろうか。今回の事例のように、既存事業を長らく営んできた非 SaaS 企業では、顧客中心主義が組織文化として深く根づいていることが多い。Heinonen and Strandvik (2015) は顧客のエコシステムにおいて顧客のロジックを理解することを強調している。サービスでもなく、サービス提供者でもなく、顧客を主語にすることが求められているのである。顧客のデータを自然に取得できない非 SaaS 企業においては、逆説的に顧客のロジックを推し量ることに工夫を重ねていくほかないのかもしれない。

ここまでの考察を通して、対象事例に共通して見られたのは、カスタマーサクセス推進部門の取り組みとして、顧客接点を直接持つ活動だけではなく、その前提となる社内の理解促進や基盤整備が優先される傾向である。D 社では顧客に対してアフターサービスをおこなうカスタマーサクセスマネージャーを配置しているが、他 3 社は直接的に顧客対応する役割は担わず、あくまでも社内における旗振りや下支えに徹している。A 社に至っては、グループ各社を巻き込み、ボトムアップで実践コミュニティを形成していた。カスタマーサクセスは顧客の成功の実現を主眼に置く理念であるが、全社的に実践するための過程では、意外にも対内的な活動が重要な役割を果たす。営業組織の既存研究では、すでに内部環境での活

動の重要性が指摘されている。Tamura (1999)によれば、営業部門は、対外的には市場と企業の接点であると同時に、対内的にも部門間連携の結接点であると述べている。これは対象事例に見られたカスタマーサクセス推進部門の在り方と整合性がある。SaaS 企業においては、リカーリングビジネスという構造上、LTV の最大化を実現するための対外的な機能やアプローチとして重視されてきたカスタマーサクセスだが、非 SaaS 企業では対内的な活動が前提となっており、SaaS 同様の適用が難しい機能や組織の形は各社で試行錯誤されていることがわかった。

SaaS 企業におけるカスタマーサクセスでは、顧客に直接向き合うこと、すなわち「外向き」なアプローチの側面が強調されがちであるが、全社的に体現していくためには、組織全体が理念を共有し、効率的に連携する基盤を整えるという、推進部門の「内向き」な取り組みが重要となる。対内活動を優先的に強化することは、一見すると顧客から遠ざかるように見えるが、結果として特定部門だけでは実現し得ない顧客価値の最大化につながるはずである。つまり、カスタマーサクセスの本質を全社的に普及し、対外的な活動の質を向上させるためには、「内部の成功」が「顧客の成功」を支える基盤として機能するという視点が肝要である。

(4) 命題の提示

これまでの議論から、本論文のリサーチ・クエスチョンである「カスタマーサクセスを促進させるためには、推進部門はどのようなアプローチをとる必要があるのか」に対する命題を提示する(図 2)。

命題 1. カスタマーサクセス推進部門による部門間連携が、対外活動の質を向上させる

本来的にカスタマーサクセスの実現には、特定部門の限定的な活動にとどまらず、組織全体が協働することが重要である。SaaS 企業においては所与の機能であり、カスタマーサクセスといえば、直接的な顧客対応を専任とする職種や部門として存在することがほとんどであるが、非 SaaS 企業では、カスタマーサクセスが従来の業務モデルや部門間の役割分担の枠を超えた新たな概念として導入されるため、部門間連携が不可欠となり、そのハブとして推進部門を設置されることが多いことがわかった。

命題 2. カスタマーサクセス推進部門による共通基盤の整備が、対外活動の質を向上させる

部門間連携を支えるためには、それを実現するための組織横断的な基盤の整備が重要である。特に大企業では、既存の縦割り構造が障壁となることが多く、統一されたデータ基盤やプロセスの整備に加えて、社員教育や情報共有を促進する仕組みが不可欠である。組織横断的な基盤整備の中心には、顧客データの統合がある。顧客に関する情報が各部門で分断されている場合、顧客の状況やニーズを正確に把握することが難しくなり、カスタマーサクセ

スの実現において重大な支障となるため、データの収集と組織横断的な共有化への取り組みが各社の事例で共通して見られた。また、自社内のイントラネットなどの活用による教育コンテンツや、コミュニティの設置も基盤整備の施策といえる。カスタマーサクセスに関する知識を体系化し、ベストプラクティスの共有によって各部門が業務に反映させやすくなるとともに、部門を超えた協力体制が強化される効果がある。

命題 3. カスタマーサクセス推進部門による組織文化の醸成が、対外活動の質を向上させる

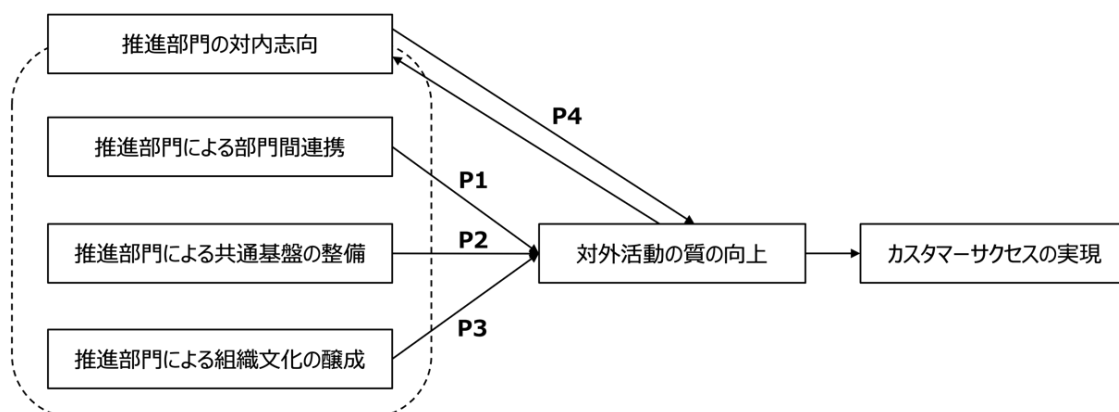
カスタマーサクセスが単なる業務機能ではなく、全社的な価値創造の活動として浸透するためには、自社におけるカスタマーサクセスの本質を定義し、組織全体で共有するプロセスが不可欠であることを明らかにした。特に、長い歴史を持つ非 SaaS 大企業においては、カスタマーサクセスが所与の機能ではないため、その意義や目的を組織内で明確にし、コンセプト化をおこなうことが全社的な普及への第一歩となる。コンセプト化は、カスタマーサクセスを企業のミッションやビジョンと結びつけ、顧客価値を追求する組織全体の共通認識を形成することである。また、コンセプトを支えるものとして、文化醸成が欠かせない。特に日本企業特有の縦割り構造を乗り越えるための重要な要素である。伝統的な日本企業の従来からの強みである社内の緊密なコミュニケーションを活かしつつ、カスタマーサクセスを新たな外来の理念として取り入れることで、企業全体の価値創造プロセスに変化をもたらす可能性がある。

命題 4. カスタマーサクセス推進部門の対内志向が、対外活動の質を向上させる

最後に、上述した 3 つの命題に共通する、推進部門の「対内志向」の重要性を命題として提示する。カスタマーサクセスを全社的に実現するためには、推進部門が組織内において理念の浸透や基盤整備に向けた中心的な役割を担う必要がある。カスタマーサクセスの理念は、単なる部門単位の実践にとどまらず、全社的な理解と協働により普及していく。そのため、外向きの顧客対応に先立ち、組織内部での調整や支援を志向することが求められる。

推進部門が全社的なハブとして、部門間連携やデータ基盤の整備を担いながら、顧客接点における対外活動を補完する役割が求められる。ただし、対内活動と対外活動は相互に独立して存在するものではなく、複合的に機能することで初めて成果を生む。顧客との信頼関係を築くためには、データや情報共有の基盤整備が必要であり、逆に、内部の基盤整備が対外的活動の精度や効率性を高める。Tamura (1999) による「機動営業力」の概念が提唱されてから四半世紀、テクノロジーの進化もあり、ビジネスを取り巻く環境は大きく変化しているが、対外的な視点に偏重しがちだった旧来の営業同様に、現代のカスタマーサクセスにおいても、対内志向と対外志向の統合に目を向けることの重要性を、いまなお示唆している。

図 2：カスタマーサクセスを促進させるメカニズム



出所：筆者作成

4. 結論

本研究では、カスタマーサクセスという新興概念をめぐり、先行研究を検討したうえで、非 SaaS 大企業 4 社の探索的事例研究によって、カスタマーサクセスを促進させるための概念モデルの構築を試みた。

半構造化インタビューを通じて、カスタマーサクセスは顧客が期待する成果を達成できるよう、直接的に顧客を支援する戦略的な活動として SaaS 業界で発展してきたが、非 SaaS 企業では既存の組織構造や文化と異なる新たな枠組みとして導入されることが多く、特有の課題と、それを乗り越えるためのさまざまな試行錯誤の実態が詳らになった。4 社の事例を比較分析し、「部門間連携」、「共通基盤の整備」、「組織文化の醸成」という三つの命題を導出し、すべての共通項として、「対内志向」を四つ目の命題として提示している。対内志向は、翻って SaaS 企業も含め、対外的活動に偏重しがちなカスタマーサクセスの実現のために、普遍的な鍵概念であると考えられる。

最後に、本研究の貢献と限界、今後の課題について言及する。学術的貢献は、カスタマーサクセス研究の蓄積が少ないなか、カスタマーサクセスの普及に伴う課題や組織的特徴を明らかにし、そこに共通する対内志向の重要性を提起した点にある。理論の土台として援用した顧客経験という研究領域の系譜に連なりながら、国内のカスタマーサクセス研究の端緒を開くものとなった。実務的貢献は、カスタマーサクセスを促進させる際に直面する課題と、それを克服するための具体的なアプローチを示唆している点である。

限界として、事例研究という手法では外的妥当性が高めきれない点と、対外的な成果については、カスタマーサクセスが新興概念であるがゆえに、検証できるフェーズには至っていなかった点が挙げられる。

今後の課題としては、本研究で提示した命題の詳細を明らかにするために、広範な研究対象による実証的研究が求められる。

References

- Benioff, M., & Adler, C. (2009). *Behind the cloud: The untold story of how Salesforce.com went from idea to billion-dollar company—and revolutionized an industry*. Jossey-Bass. (K. Miyamoto, Trans.). Daiamondo sha. (Original work published 2009)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fukuda, Y. (2019). *Za moderu: Maaketingu insaido seerus gyoumu, eigyou, kasutamaa sakusesu no kyogyo puroseshu* [THE MODEL: Marketing, inside sales, sales, and customer success co-working process]. Shoeisha (in Japanese).
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: Foundations and implications. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 472–484. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2015-0096>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548. <https://doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N., & Kocher, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3–7. <https://doi.org/10.1177/1094670519896422>
- Kawakami, M. (2019). *Tsunagari no tsukurikata: Shin jidai no shueki-ka senryaku rikaaingu moderu* [Creating connections: New era monetization strategy recurring model]. Toyo Keizai Shinposha (in Japanese).
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Elgeti, L. (2023). *Customer success management: Helping business customers achieve their goals*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-26178-7>
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K., & Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338 – 350. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST Definition of Cloud Computing. *National Institute of*

- Standards and Technology Special Publication*, 53, 1–7. <https://doi.org/10.6028/NIST.SP.800-145>
- Numagami, M. (2004). *Soshiki dezain* [Organizational design]. Nihon Keizai Shimbunsha (in Japanese).
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2005). *The experience economy*. Harvard Business Press. (K. Okamoto & N. Kodaka, Trans.). Daiamondo sha. (Original work published 1998)
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*. Retrieved 2025/3/26 from <https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies>
- Schein, E. H. (1989). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. Jossey-Bass. (N. Shimizu & Y. Hamada, Trans.). Daiamondo sha. (Original work published 1985)
- Tamura, M. (1999). *Kidou eigyouryoku: Supiido jidai no shijo senryaku* [Agile sales power: Market strategy in the era of speed]. Nihon Keizai Shimbunsha (in Japanese).
- Tzuo, T., & Weisert, G. (2018). *Subscribed: Why the subscription model will be your company's future – and what to do about it*. Portfolio. (J. Kuwano & H. Otachi, Trans.). Daiamondo sha. (Original work published 2018)
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Yin, R. K. (2011). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Sage Publications. (K. Kondo, Trans.). Chikura Shobo. (Original work published 1994)

Internal Orientation for Advancing Customer Success: Exploratory Case Studies of Non-SaaS Large Enterprises

Junichi TSUJII
Yokohama National University
tsujii-junichi-kw@ynu.jp

Abstract:

Customer Success has emerged as a strategic approach that enables businesses to support customers in achieving their desired outcomes. While widely adopted in Software as a Service (SaaS) industries, its application in large non-SaaS enterprises presents unique challenges due to existing organizational structures. This study explores how Customer Success can be promoted across entire organizations through an exploratory multiple-case study of four publicly listed Japanese firms. Using the Gioia method, three key factors were identified: cross-functional collaboration, shared infrastructure, and organizational culture development. Additionally, this study highlights the significance of an internal orientation within Customer Success departments, emphasizing that internal alignment enhances external effectiveness. Unlike SaaS firms, where Customer Success is embedded as a given function, non-SaaS enterprises must define and integrate it within existing structures. Findings suggest that successful implementation requires proactive cross-departmental engagement and internal capability building. This research contributes to academic discussions on Customer Success by extending its applicability beyond the SaaS domain and providing practical insights for companies navigating Customer Success in complex organizational environments.

Keywords: customer success, cross-functional collaboration, organizational culture, internal orientation, case study