

# 企業 経営情報

## REPORT

Available Information Report for  
Corporate Management



### 人事

顧客価値創出を基軸とした  
人事制度への転換

### サブスクリプション型 ビジネスに対応した 人事評価法

- 1 サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化
- 2 サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化
- 3 サブスク時代における人事評価のポイント
- 4 サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例

# 1. サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

近年、継続課金を前提とするサブスクリプション型ビジネスへ移行する企業が増えています。これに合わせるように、売上や契約件数だけでなく、継続率や顧客価値、LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）などを重視した評価制度への見直しも進んでいます。

そこで、本レポートでは、サブスクリプションモデルの拡大によるビジネス構造の変化を整理したうえで、それに対応する人事制度、とりわけ評価制度設計のポイントを考察します。

## 1 サブスクリプションモデルの台頭とビジネス構造の変化

### (1) サブスクリプションモデルとは何か

サブスクリプションモデルとは、顧客が商品やサービスを一度で買い切るのではなく、一定期間の利用権に対して継続的に料金を支払うビジネスモデルです。従来型の売切型ビジネスでは、企業は販売時点で売上を計上し、その後の収益機会は限定的でした。

これに対し、サブスクリプションモデルでは契約後の継続利用そのものが収益の源泉となるため、企業にとって重要なのは「売ること」だけではなく、「使い続けてもらえること」になります。この点が売切型との最も大きな違いです。

#### ■ 売切型ビジネスとサブスク型ビジネス比較表

	売切型ビジネス	サブスク型ビジネス
収益構造・収益の得方	フロー収益中心 商品・サービスの販売 時点で一括回収	ストック収益中心 月額・年額などで継続 的に回収
売上計上のタイミング	契約・納品時に大きく 計上	契約後、利用期間に 応じて積み上がる
顧客との関係	購入時点で関係が 薄くなりやすい	契約後も継続的な 関係が続く
企業にとって重要な こと	いかに多く売るか	いかに継続利用して もらうか
顧客価値の考え方	購入時の価値提供が 中心	利用を通じた継続的 な価値提供が中心

サブスクリプションモデルの特徴は、収益が継続的に積み上がることで、顧客との接点が契約後も続くこと、そして顧客満足度や利用成果がそのまま収益性に結びつくことにあります。従来のように販売時点で取引が完結するのではなく、利用開始後に価値提供の本番が始まり、顧客に成果を感じながら使い続けてもらうことが企

業成長の条件となります。

こうしたモデルは、IT業界のSaaS（Software as a Service：ソフトウェアをネット経由で利用するサービス形態）や動画・音楽配信を通じて世の中に普及した後、製造業のサービス化や定額保守契約、さらに教育、フィットネス、食品宅配、カーシェアなどにも広がっています。

この背景には、デジタル技術の進展により継続利用の管理や顧客データの把握が容易になったことが挙げられます。サブスクリプションモデルは企業と顧客の関係を長期継続型へ変える経営モデルとして注目されています。

## 2 サブスク型ビジネスにおける収益構造と主要指標

サブスクリプションモデル（以降、サブスク型）では、収益の源泉が単発の販売から継続利用へ移るため、企業が重視すべき指標も大きく変化します。従来の売切型ビジネスでは販売件数や売上高が中心でしたが、サブスク型では契約後にどれだけ長く利用してもらえるか、またその関係を通じてどれだけ価値を積み上げられるかが重要になります。そのため、売上の大きさだけでなく、顧客生涯価値（LTV）、解約率（チャーン率）、継続率といった指標を通じて、事業の健全性や将来収益を把握する視点が不可欠となります。

### ■サブスク型ビジネスで重要となる主要指標

#### ●LTV（Life Time Value：顧客生涯価値）

##### 【用語解説】

一人の顧客が契約期間全体を通じて企業にもたらす売上・利益の総額

##### 【重視される理由】

一回の契約額ではなく、長期的にどれだけ価値を生む顧客かを把握できるため

##### 【経営への影響】

LTVが高まるほど、継続利用、アップセル（顧客が検討または購入している商品・サービスよりも、上位グレードや高価格帯のものを提案する手法）、クロスセル（顧客が購入を検討している商品・サービスに関連するものを併せて提案する手法）による収益拡大が期待できる

#### ●チャーン率

##### 【用語解説】

一定期間内に解約した顧客の割合

##### 【重視される理由】

サブスク型では解約が将来収益の減少に直結するため

##### 【経営への影響】

わずかな上昇でも収益基盤を大きく損ない、新規顧客獲得コストの負担が重くなる

#### ●継続率

##### 【用語解説】

一定期間内に契約を維持した顧客の割合

##### 【重視される理由】

顧客との関係維持とサービス価値提供の成果を示すため

##### 【経営への影響】

継続率が高いほど、ストック収益が安定し、事業の予測可能性と企業価値が高まる

これらの指標は相互に関連しており、継続率の向上やチャーン率の低下は、結果としてLTVの向上につながります。

直近の例として2026年のWBCでは、日本国内向け全47試合をNetflixが独占配信しまし

た。これは単発の放映権ビジネスに留まらず、既存会員の継続利用や新規加入、視聴後の継続率向上まで含めて価値を捉える、サブスク型収益モデルの象徴的な事例といえます。

### 3 サブスク型ビジネスで求められる顧客対応と組織運営の変化

#### (1)短期売上志向から長期的な顧客価値提供志向

売切型のビジネスでは、契約や納品の時点で売上が確定するため、どうしても短期的な販売成果が重視されやすくなります。これに対し、サブスク型では契約はスタート地点にすぎず、その後に継続利用してもらえるかが収益を左右します。

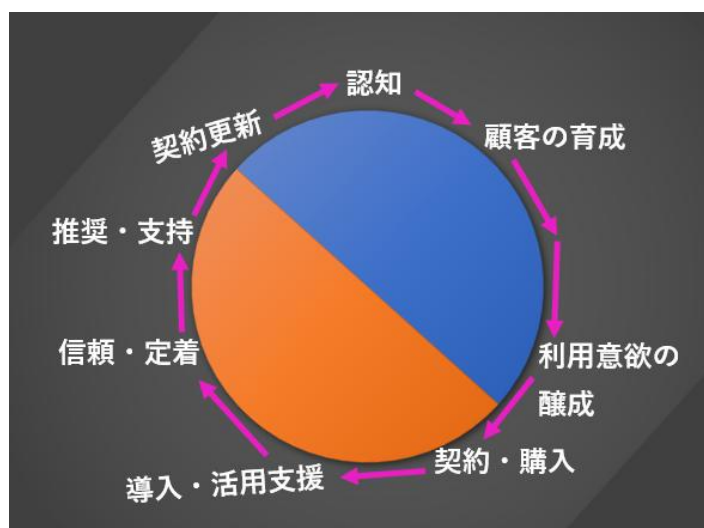
そのため、企業に求められるのは短期的な売上拡大だけでなく、顧客に継続して価値を感じてもらふことです。契約獲得をゴールとするのではなく、利用定着や成果実感まで含めて価値提供を考える姿勢が重要になります。

#### (2)顧客接点の継続化(カスタマーサクセスの重要性)

サブスク型ビジネスの収益構造のもとでは、契約後の顧客対応がこれまで以上に重要になります。なぜなら利用開始後の支援や活用促進が事業成果に直結するためであり、ここで中心的な役割を果たすのがカスタマーサクセスです。

カスタマーサクセスは、単なる問い合わせ対応ではなく、顧客が期待する成果を得られるよう支援する役割を担います。顧客の成功は継続率やLTVの向上につながるため、契約後の支援機能は補助業務ではなく、収益を支える重要な機能として位置づける必要があります。

■顧客ライフサイクルイメージ図



出所：SalesForce「AppExchange パートナーのためのカスタマーサクセス戦略」を参考に著者作成

#### (3)組織横断的な価値提供(営業・開発・サポート連携)

さらに、顧客への価値提供は一部門だけで完結するものではありません。営業が契約を獲得した後も、カスタマーサクセスやサポートが利用定着を支え、開発部門が顧客の声を反映して改善を行うことが必要です。

つまり、顧客に継続的な価値を届けるためには、複数部門の連携が前提となります。そのため、従来のような部門ごとの個別最適ではなく、顧客を起点とした組織横断的な運営が求められます。契約後も含めた一貫した価値提供体制の構築が、サブスクリプション時代の競争力につながります。

## 2. サブスク型ビジネスにおける人材マネジメントの変化

### 1 求められる人材像の変化

第1章で整理した事業構造の変化を踏まえ、第2章では、サブスク型ビジネスに対応する人材像・組織・マネジメントの変化について考察します。

#### (1)「売る人材」から「育てる人材」へ

サブスク型ビジネスの拡大に伴い、企業が求める人材像も大きく変化しています。従来の売切型ビジネスでは、契約や販売を成立させる力が重視され、営業担当者には短期間で成果を上げる力が強く求められてきました。

しかし、サブスク型では契約はあくまで出発点であり、その後に顧客が継続利用し、価値を実感してもらえるかどうかことが事業成果を左右します。そのため、単に「売る」だけでなく、顧客との関係を育て、継続利用や成果創出につなげることが重要になります。

言い換えれば、商品を売る人材から、顧客を育て、利用成果を支える人材への転換が求められているのです。

#### (2)カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材の台頭

このような変化の中で特に重要性を増しているのが、カスタマーサクセス人材とデータドリブン人材です。

前者は顧客との継続的な関係構築を通じて利用定着と成果創出を支え、後者は利用データや行動情報をもとに解約リスクや成長機会を把握し、打ち手の精度を高める役割を担います。サブスク型ビジネスでは、対人対応力と分析力の双方が事業成果に直結するため、これらの人材をどう育成し、どう評価するかが人材マネジメント上の重要な論点となります。

#### ■ 「カスタマーサクセス人材」「データドリブン人材」の特徴比較

項目	カスタマーサクセス人材	データドリブン人材
求められる役割	顧客の継続利用と成果創出を支えるために、導入定着から活用促進までを伴走支援する	顧客データや利用状況を分析し、解約リスクや成長機会を把握して施策立案につなげる
求められる能力	顧客理解力や関係構築力に加え、課題を整理して改善提案につなげる力	数値分析力や仮説構築力に加え、データを意思決定や具体的施策に結びつける力
重視する指標	継続率や利用定着度、顧客満足度など、顧客との関係維持と成果実現に関わる指標	LTV やチャーン率、利用頻度など、顧客行動と収益性を把握するための指標

## 2 職務構造・組織構造の変化

### (1) 営業職の役割変化と部門分業の見直し

サブスク型ビジネスでは、職務構造そのものにも変化が生じます。

営業職を例にとると、従来は契約を獲得し売上を計上することが主な役割でしたが、サブスク型では契約後の継続利用や価値実感が重要であるため、契約獲得だけでは役割が完結しません。

たとえば、導入前の期待値調整や、契約後の利用定着を見据えた提案が求められるようになり、営業とカスタマーサクセスの役割分担や連携の質が事業成果に直結します。その結果、従来のように営業部門だけが前面に立つ構造から、マーケティング、営業、カスタマーサクセス、サポートが一連の流れとして接続された職務設計へと移行していきます。

### (2) プロダクト・顧客体験中心の組織への転換

サブスク型ビジネスでは、顧客への価値提供は一部門だけで完結するものではありません。営業が契約を獲得した後も、カスタマーサクセスやサポートが利用定着を支え、開発部門が顧客の声を反映して改善を行うことが必要となります。

ここで参考になるのが「The Model」という考え方です。これは、マーケティング、インサイドセールス、フィールドセールス、カスタマーサクセスという4つの機能に営業プロセスを分け、それぞれが役割分担しながら顧客対応をつないでいく分業モデルです。契約獲得までを営業の役割とするのではなく、契約後の利用定着や成果創出までを含めて組織全体で支える点に特徴があります。

#### ■ The Model における4つの分業とそれぞれの役割



出所：パーソル総合研究所「The Model（ザ・モデル）だけでは、なぜうまくいかないのか？」

そのため、従来のような部門ごとの個別最適ではなく、顧客を起点とした組織横断的な運営が求められます。契約獲得後も含めた一貫した価値提供体制の構築が、サブスクリプション時代の競争力につながります。

### 3 マネジメントの変化

#### (1) KPI の変化と管理の重心移動

サブスク型ビジネスでは、マネジメントのあり方も従来型から大きく変わります。売切型ビジネスでは、売上高、契約件数、粗利額といった短期的に把握しやすい指標をもとに、一定期間内でどれだけ成果を上げたかを管理する方法が中心でした。しかし、サブスク型では契約はあくまで収益化の出発点であり、その後の継続利用や顧客の成果実感が中長期の収益を左右します。そのため、管理職が重視すべき KPI も、単月売上や受注件数だけではなく、継続率、チャーン率、LTV、アップセル率、利用定着率などへ広がっていきます。つまり、マネジメントの対象が「契約獲得まで」から「契約後を含めた顧客関係全体」へと拡張されるのです。

この変化に伴い、管理の重心も短期成果管理から、プロセスや関係性の質を見極める方向へ移ります。たとえば、顧客との接点が適切に設計されているか、導入後の活用支援が十分に行われているか、解約兆候のある顧客に早期対応できているかといった点は、すぐに売上として表れない一方で、将来の収益を大きく左右することになります。そのため管理職には、結果だけでなく、その結果に至るまでの行動や顧客との関係構築の質を把握し、必要な支援や改善を行う役割が求められます。サブスク型におけるマネジメントとは、単に数値を追わせることではなく、継続的な価値提供が実現される状態をつくることだといえます。

#### (2) 現場裁量の拡大と自律性の重要性

さらに、現場に求められる判断の幅も広がります。顧客の利用状況や課題は一律ではなく、導入フェーズ、定着フェーズ、更新直前のフェーズでは必要な対応も異なります。そのため、すべてを上位者の指示で動かす管理ではなく、現場が状況に応じて適切に判断し、迅速に動ける体制が重要になります。

管理職には、細かな統制だけでなく、現場に必要な情報や権限を与え、自律的な対応を引き出すマネジメントが求められます。すなわち、サブスクリプション時代の管理職には、短期成果の管理者という役割に加え、顧客起点で現場の連携と自律性を支える推進役としての機能が強く期待されるのです。

#### ■従来型ビジネスとサブスク型ビジネスにおけるマネジメントの違い

区分	従来型ビジネスモデル	サブスク型ビジネスモデル
KPI の変化	売上高、契約件数、粗利額など短期成果が中心	継続率、チャーン率、LTV、アップセル率など中長期の価値を重視
管理職の役割	目標設定、進捗確認、数値管理、評価を通じて短期成果の達成を促す	顧客状況を把握し、部門連携を促進しながら継続利用と顧客成果の実現を支える
現場裁量・運営	上位者の指示に基づく遂行管理が中心	顧客状況に応じて現場が自律的に判断し、迅速に対応できる運営が重要

## 3. サブスク時代における人事評価のポイント

第1章、第2章で見てきたように、サブスク型ビジネスでは、収益構造だけでなく、顧客対応、組織運営、人材マネジメントのあり方も大きく変化します。こうした変化に対応するには、社員をどのような観点で評価し、どのような行動や成果を促すのかという評価制度の見直しが不可欠となります。

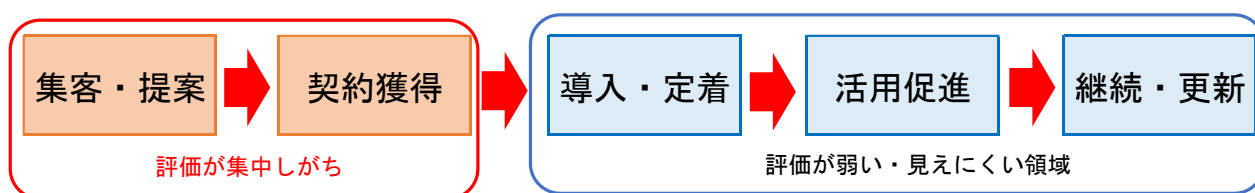
### 1 短期成果中心の評価制度が抱える課題

これまで多くの企業で採用されてきた評価制度は、売上高や契約件数、粗利額など、短期間で把握しやすい成果を重視する傾向がありました。こうした仕組みは、成果を数値で把握しやすく、運用上の明確さや比較のしやすさという点で一定の合理性を持っています。特に、契約や納品の時点で収益が確定する事業においては、短期成果を中心に評価する仕組みが事業構造とも整合していました。

しかし、サブスク型ビジネスでは、契約獲得は収益化の出発点にすぎず、その後の継続利用や顧客成果の実現が事業成果を左右します。そのため、短期成果中心の評価制度をそのまま適用すると、事業の実態と評価の方向性にずれが生じやすくなります。

たとえば、契約件数や売上だけを重視すると、契約後の定着や継続利用への配慮が後回しになり、短期的には成果が上がっても、中長期的には解約や顧客満足度の低下を招く可能性があります。

#### ■短期成果中心の評価制度における評価の偏り



また、このような制度では、導入支援、利用促進、顧客課題への継続対応といった、サブスク型ビジネスにおいて重要な活動を適切に評価しにくいという課題もあります。これらはすぐに売上へ結びつくものではありませんが、継続率やLTVの向上には大きく影響します。

さらに、営業が契約件数だけで評価され、カスタマーサクセスが継続率だけで評価されるような仕組みでは、部門最適が優先され、顧客に対する一貫した価値提供を阻害する可能性があります。サブスク時代の評価制度には、こうした短期成果中心の仕組みを見直し、長期的な顧客価値と組織全体の成果を支える視点が求められます。

## 2 サブスク型評価制度の基本設計思想と評価指標

サブスク型ビジネスに適した評価制度では、契約獲得や単発売上だけでなく、顧客が継続利用し、価値を実感し続けることを成果として捉える必要があります。そのため、継続率や顧客維持率、LTV、ARPU（Average Revenue Per User：ユーザーあたり平均収益）、アップセル率など、中長期の価値創出を示す指標を評価に取り入れることが重要です。

ただし、結果指標だけでは短期志向に偏りやすいため、利用定着支援、改善提案、顧客との関係構築といったプロセス面もあわせて評価することが求められます。また、顧客価値の創出は営業、カスタマーサクセス、開発、サポートなど複数部門の連携によって実現されるため、個人の成果だけでなく、チームとしての成果を評価に反映する視点も重要です。

サブスク型評価制度では、長期的な顧客価値を起点に、成果・行動・連携を一体で評価する設計が基本となります。

### ■サブスク型評価制度の基本設計思想と評価指標まとめ

#### ●成果の捉え方

契約獲得や単発売上ではなく、継続利用と顧客価値の実現を成果として捉える。

#### ●重視する評価指標

継続率、顧客維持率、LTV、ARPU、アップセル率など、中長期の価値を示す指標を重視する。

#### ●評価の考え方

結果指標だけでなく、利用定着支援、改善提案、関係構築などのプロセス評価を組み合わせる。

#### ●評価単位

個人の成果に加え、部門連携によって生まれるチーム成果も評価対象とする。

#### ●制度設計の基本思想

長期的な顧客価値を起点に、成果・行動・連携を一体で評価することを基本とする。

## 3 職種別評価の再設計

サブスク型ビジネスでは、職種ごとに求められる役割が変化するため、評価制度も職種特性に応じて再設計する必要があります。

営業職は契約件数や売上だけでなく、継続利用につながる提案であったかを評価することが重要です。

カスタマーサクセス職は継続率や利用促進に加え、顧客との関係構築や課題解決への働きかけも評価対象となります。

また、開発職やバックオフィス職についても、改善や運用品質の向上が顧客価値や部門連携にどう貢献したかを評価する視点が必要です。サブスク型では、各職種の役割と顧客価値との

接続を明確にした評価設計が求められます。

### ■職種別の評価ポイントまとめ

職種	主な評価の観点	評価のポイント
営業職	契約獲得、継続につながる提案、顧客適合性	短期売上だけでなく、長期利用につながる契約の質を評価する
カスタマーサクセス職	継続率、利用促進、課題解決、関係構築	継続成果に加え、利用定着を支える行動も評価する
開発職	機能改善、品質向上、顧客体験への貢献	改善が継続率や顧客満足にどう寄与したかを見る
バックオフィス職	業務効率化、運用品質、部門支援	顧客対応や部門連携を支える貢献を評価する

サブスク型評価制度を設計する際は、三つの点に留意する必要があります。

第一に、成果が継続率や更新時に表れるため、短期指標と中長期指標を適切に組み合わせることです。

第二に、継続率やLTVなどの定量指標だけでなく、関係構築や改善行動といった定性評価を補完的に用いることです。

第三に、個人評価とチーム評価の組み合わせ方や、指標の重みづけを明確にし、社員に説明できる透明性を確保することです。制度の実効性を高めるには、事業構造に合った設計と、納得感のある運用の両立が重要です。

### ■制度設計上の主な留意点

留意点	内容	設計上の対応
評価の遅効性	成果が短期で見えにくく、後から表れる	短期指標と中長期指標を組み合わせる
定量と定性のバランス	数値だけでは行動や関係性を捉えきれない	成果指標に加え、行動・プロセス基準を設定する
納得性と透明性	評価対象が不明確だと不公平感が生じやすい	指標、配点、評価単位を明示し説明可能にする

## 4. サブスク型ビジネスに対応した評価制度の事例

### 1 営業偏重を見直した顧客価値重視の全社評価制度を導入したA社

人事・労務領域の BtoB SaaS 企業 A社	
会社概要	社員数：約 1,500 名 人事・労務領域のクラウドを企画・開発・運営・販売する成長企業で、営業は導入後活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスは導入から運用・定着まで中長期で伴走する体制を取っている。
抱えていた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・急成長する事業・組織に対応するため、経営課題に紐づく人事制度の見直しが必要。</li> <li>・セールスが導入後の活用を見据えて提案し、カスタマーサクセスが導入から運用・定着までを支援する事業構造の中で、短期的な契約獲得だけでは実態を十分に評価しにくかった。</li> <li>・エンジニアを含む複数職種が、企画・開発・運用を通じて顧客価値に関与するため、職種横断で評価を接続する仕組みが求められていた。</li> </ul>

A社では、対象企業は、人事・労務領域のクラウドサービスを提供する BtoB SaaS 企業であり、営業が顧客課題を深掘りして導入提案を行い、カスタマーサクセスが導入後の運用・定着を支援し、エンジニアが企画・設計・開発・運用に関与することで、複数職種が連携して顧客価値を提供する事業体制を取っています。こうした業態のもとで、2024年1月に人事制度を大幅にアップデートし、等級・評価・報酬制度を対象に制度改定を実施しました。

評価は年2回行われ、評価結果に応じて給与改定と成果給の付与が行われます。評価対象としては、ミッション達成度評価と行動評価が示されており、あわせてミッション達成度、価値観マッチ、基礎スキルという観点も明示されています。昇格は半期ごとに各部署のマネージャーが候補者を挙げ、半年かけて見極める運用です。

#### ■制度改定の効果

- 評価を年2回実施し、結果を給与改定と成果給へ反映する運用が明確になった
- ミッション達成度評価と行動評価を組み合わせた評価運用が採用された
- 営業・カスタマーサクセス・開発の役割分担を前提とした評価運用を行うようになった

## 2 継続利用と顧客生涯価値の最大化を評価の軸に設定したB社

バックオフィス向け BtoB SaaS 企業 B社	
会社概要	<p>社員数：約 480 名</p> <p>中堅・中小企業向けに、人事労務、ワークフロー、経費精算を統合したクラウドサービスを提供する企業。売上の大半が月額課金で構成され、営業、カスタマーサクセス、プロダクト開発、サポートが分業・連携しながら、導入から定着、追加契約までを一貫して支える事業モデルを採用している。</p>
抱えていた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規契約件数や初年度売上を重視する評価が中心で、導入後の利用定着や継続率への貢献が評価に十分反映されていなかった。</li> <li>・営業、カスタマーサクセス、開発、サポートの KPI が分断され、全社として NRR やチャーン率改善に向かう評価設計が不足していた。</li> </ul>

B社では、「新規受注の最大化」から「継続利用と顧客生涯価値の最大化」へ評価の軸を移すことを目的に、評価制度を改定しました。

まず営業職については、新規契約件数や受注金額だけでなく、導入3カ月後の利用開始率、6カ月後の継続率、初期オンボーディングの円滑さを評価対象に追加しました。これにより、無理な受注ではなく、定着しやすい顧客への提案が促される設計に変更しました。

カスタマーサクセス職は、継続率、アップセル率、活用促進施策の実施率に加え、解約予兆の早期検知と改善提案の実行度を評価項目に組み込みました。

プロダクト開発職は、機能リリース件数ではなく、主要機能の利用率向上、解約理由となっていた不具合の削減、サポート問い合わせ削減への寄与で評価する方式へ見直しました。

また、全職種共通で部門横断 KPI として NRR、チャーン率、顧客満足度を一部反映し、個人成果だけでなくチーム成果も賞与に連動させました。あわせて、半期評価では「成果」「顧客価値への貢献行動」「部門連携」の3区分で評価し、360度フィードバックを補助的に導入することで、部門間協働の可視化も進めました。

### ■制度改定の効果

- 営業とカスタマーサクセスの役割分担が明確化し、受注後の定着を意識した提案が増加した
- 開発・サポートを含めた全職種で、顧客価値への貢献が評価対象となり、部門連携が強化した
- 短期売上偏重が緩和され、継続率やアップセルを重視した行動変容が見られた

### 3 定額保守型事業への転換に伴い評価制度の再設計を行ったC社

業務用設備機器の製造・保守サービス業 C社	
会社概要	社員数：約 210 名 飲食店や小売業向けに、業務用冷蔵設備・厨房機器を製造販売してきた企業。近年は、機器の売切販売に加えて、機器利用料・定期点検・故障対応を含む月額契約型サービスへ事業を拡大しており、営業、施工、保守、コールセンター、本部企画が連携して継続利用を支える体制へ移行している。
抱えていた課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・販売台数や初期契約額を重視する評価のため、契約更新や継続利用を見据えた営業・保守の連携が評価上弱い。</li> <li>・保守・サービス部門の顧客満足や稼働維持への貢献が処遇に結びつきにくく、定額保守型事業に適した評価制度への見直しが必要。</li> </ul>

C社は「売って終わり」の評価から「使い続けてもらうことを前提とした評価」へ切り替えることを目的に、評価制度を再設計しました。

営業職については、販売台数や初期粗利中心の評価を見直し、契約6カ月後の稼働継続率、更新見込み、保守部門への引継ぎ品質を評価項目に追加しました。保守サービス職は、訪問件数だけでなく、機器稼働率、一次訪問での復旧率、契約更新率、顧客満足度を中心に評価する方式へ変更しました。

コールセンターも応答件数ではなく、初回解決率や解約リスク案件の早期把握を評価対象としました。さらに、本部企画・商品企画部門についても、故障率低減、保守工数削減、契約更新に寄与する改善施策を評価に反映させました。制度全体では、個人評価に加えて拠点単位・部門横断の評価を導入し、更新率、解約率、平均契約単価、顧客満足度を共通指標として賞与の一部連動させることで、短期売上より継続契約価値を重視する制度へ見直しました。

#### ■制度改定の効果

- 営業・施工・保守の連携が強化され、契約更新までを見据えた案件運営が定着した
- 保守・サービス部門の顧客価値創出が評価に反映され、現場の納得感が向上した
- 売切販売中心の評価から脱却し、月額契約の継続率と収益性を重視する運営へ移行した

今後、サブスク型ビジネスへの転換や導入は、業種を問わずさらに広がっていくことが見込まれます。それに伴い、企業の評価制度にも、短期成果だけでなく継続利用や顧客価値創出を重視する視点が一層求められるようになります。

本レポートが、実際にサブスク型ビジネスモデルに対応できる評価制度の見直しや再設計を検討する際の一助となれば幸いです。

## ■参考資料

『サブスクリプション—「顧客の成功」が収益を生む新時代のビジネスモデル』

(著：ティエン・ツォ、ゲイブ・ワイザート ダイアモンド社)

『THE MODEL (MarkeZine BOOKS) 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』(著：福田 康隆 翔泳社)

『Lean Analytics —スタートアップのためのデータ解析と活用法(和訳版)』

(著：アリスティア・クロール、ベンジャミン・ヨスコビッツ オライリー・ジャパン)

『サブスクリプションの収益管理と企業価値評価』(著：秋山 盛、梅田 宙 中央経済社)

矢野経済研究所：「サブスクリプションサービス市場に関する調査を実施(2023年)」

Stripe：「日本のサブスクビジネスの市場規模は？」「ARPUとは？」

Sansan：「人材の採用・育成・活躍 | 社会 | サステナビリティ」

SmartHR：「組織から見る SmartHR」

SALESFORCE：「APEXCHANGE パートナーのためのカスタマーサクセス戦略」

パーソル総合研究所：「The Model (ザ・モデル) だけでは、なぜうまくいかないのか？」

## 企業経営情報レポート

顧客価値創出を基軸とした人事制度への転換サブスクリプション型ビジネスに対応した人事評価法

---

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町 456 番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

---

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複製することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。