



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# Salesforce カンパニー Tableau (タブロー) の BtoB マーケティング

2023年2月1日、セールスフォース・ジャパンの森田青志氏は、前任の佐藤豊氏からバトンを引き継ぎ、Tableau 事業統括本部長に就任した。

Tableau は 2003 年にアメリカで創業したモダンビジネスインテリジェンスツールの代表的なブランドとして、これまで急速な成長を遂げてきた。さらに 2019 年のセールスフォースによる買収・統合を経て、新たな成長フェーズを迎えている。こうした中で、日本市場におけるこれまでの急成長をリードした前任・佐藤氏の功績は大きく、同氏の退任を経た今、新たな本部長への周囲からの期待も極めて大きい。

Tableau のこれまでの成長の成功要因は何か。これまでのレガシーの何を残し、何を変革すべきなのか。セールスフォースとしてどのような事業シナジーを生み出せるのか。そして今後のさらなる成長をどのようなマーケティング戦略で実現していくべきなのだろうか。

## Tableau

### ビジネスインテリジェンスツール<sup>[1]</sup>

情報通信技術の発展に伴い、社会のデータ流通量が飛躍的に増加し、企業におけるデータ利活用も企業の競争力を左右するものとして推し進められている。こうしたデータ利活用において必要とされる分析ツールがビジネスインテリジェンス (BI) ツールである。BI ツールは大きく従来 BI とモダン BI に分類されることが多い。従来型 BI はエンタープライズ BI と呼ばれ、主に IT 部門がデータの抽出・

<sup>[1]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/learn/articles/business-intelligence>

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科後期博士課程に所属する尾崎 文則が特別実習科目の一環として、クラス討議での使用を目的に作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせは慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また注文は <http://www/kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの組み込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 尾崎 文則 (2024 年 3 月作成)

加工・格納、分析・報告を行うために利用されてきた。他方、近年市場の成長が著しいモダン BI はセルフ BI とも呼ばれ、様々なデータ分析ニーズを持つ現業部門において、直感的操作により、必要な時に必要なデータ分析を行うことができる。

5 こうしたモダン BI において、ガートナーによるマジック・クアドラント（アナリティクス・BI プラットフォーム分野）で 10 年連続、「リーダー」に位置づけられているブランドが「Tableau（タブロー）」である。<sup>[2]</sup>

### Tableau の創業<sup>[3]</sup>

10 2003 年、データに対する情熱にあふれたスタンフォードの 3 人によって Tableau は設立された。共同設立者は、スタンフォード大学教授のパット・ハンラハン氏（Pat Hanrahan）、そしてクリス・ストールト氏（Chris Stolte）、クリスチャン・シャボー氏（Christian Chabot）であった（図表 1）。

15 パットはユニークな経歴の持ち主である。世界的なアニメ制作会社であるピクサーの初期メンバーの一人であり、レンダーマンと呼ばれる優れたレンダリング用ソフトウェアの開発などが評価され、三度にわたりアカデミー賞（オスカー）を受賞している。

パットはスタンフォード大学でコンピュータサイエンスプロジェクトの指導を行っていたが、そこに参加していた博士課程学生がクリスである。さらに、クリスの論文審査を務めていたのがクリスチャンであった。

20 パットが指導を行った研究プロジェクトでは、自身がエンターテインメントの世界出身であることから、いかに美しく、早く、簡単にデータ分析を行うことができるかということテーマにしていた。この研究プロジェクトをきっかけに、クリスたちは、VizQL と呼ぶ技術を開発したが、これは「直感的なインターフェイスにより、ドラッグ & ドロップ操作をデータクエリに変換して、データを視覚的に表現する技術」<sup>[4]</sup> であった。さらにクリスは博士課程を通して視覚的なプレゼンテーションの自動設計に関する研究を行い、実際に論文審査の場でもそのデモを披露してみせた。このときのプロトタイプが、後に Tableau の基幹製品である「Tableau Desktop」へとつながった。共同設立者の 3 人は VizQL の特許を取得し、その後  
25 の Tableau の成長の礎を築いた。

30 <sup>[2]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/reports/gartner>

<sup>[3]</sup> <https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/1406/19/news082.html>  
<https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/1406/23/news042.html>  
<https://www.tableau.com/ja-jp/why-tableau/what-is-tableau>  
<https://www.tableau.com/ja-jp/about/media-kit>

<sup>[4]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/why-tableau/what-is-tableau>



図表 1 : Tableau の設立者 (出典 : Tableau ホームページ)

### Tableau の成長の軌跡 <sup>[5]</sup>

2003 年の Tableau 創設の翌年、2004 年にはシリーズ A のベンチャー資金を獲得した。翌 2005 年には初めてのソフトウェア「Tableau Desktop」を発表する。2005 年からの成長は目覚ましく、2015 年までを見渡すと毎年 2 倍の規模での成長を続けたことになる。2008 年には、初めての Tableau のカスタマー向けカンファレンスを開催する。大きな転機となるのは 2013 年のニューヨーク証券取引所への新規上場 (IPO) であった。2016 年にはアダム・セリプスキー氏 (Adam Selipsky) が CEO に就任した。そして 2019 年にはセールスフォースが Tableau を買収し、現在に至るまで世界中で成長を続けている。

なお、日本では 2012 年に Tableau Japan が設立された。セールスフォースによる買収を経た現在では、セールスフォース・ジャパンへ統合され、Tableau 統括事業として位置づけられている。

### Tableau のミッション <sup>[6]</sup>

創業からこれまで、Tableau のミッションは普遍的なものである。それは「データを見て理解できるように支援する (We help people see and understand data)」というものであり、このミッションに共感した多くの優秀な人材、データ分析ニーズを持ったユーザー、そして投資家たちを惹きつけてきた。

さらに Tableau では 3 つの経営理念 (philosophy) を掲げている。それは、①「データの解放」、②「人に力を与える」、③「人の視点に立った設計」である。

これらの経営理念には、ユーザー自身がデータからインスピレーションを得て、そのデータが語るストーリーを簡単に共有することができるようにすることや、すべてのユーザーがデータ分析の中で創造性を発揮することができること、ユーザーを中心とした製品開発を行うことなどの思想が込められている。

<sup>[5]</sup> <https://www.tableau.com/blog/analyzing-history-tableau-innovation>

<sup>[6]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission>  
<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission-values>

## Tableau のマーケティングミックス

### 製品<sup>[7]</sup>

5 Tableau はデータと分析のためのエンド・ツー・エンドのプラットフォームで、以下のような製品群で構成されている。(図表 2、図表 3)

- Tableau Cloud : 完全ホスティング型のデータ分析プラットフォーム
- Tableau Desktop : PC インストール型のデータ分析ソフトウェア
- Tableau Prep Builder : データ分析の前段階の準備に用いられる ETL ツール
- 10 ● Tableau Server : 全社でデータやダッシュボードの共有を行うためのプラットフォーム
- Tableau Reader : Tableau Desktop で作成されたデータビジュアライゼーションを閲覧することができる PC 向けソフトウェア
- Tableau Mobile : Tableau Cloud や Tableau Server へアクセスすることができるスマートフォンアプリ
- Tableau Public : 一般ユーザーによって、公開データを用いて作成されたデータビジュアライゼーションを公開・共有するためのプラットフォーム

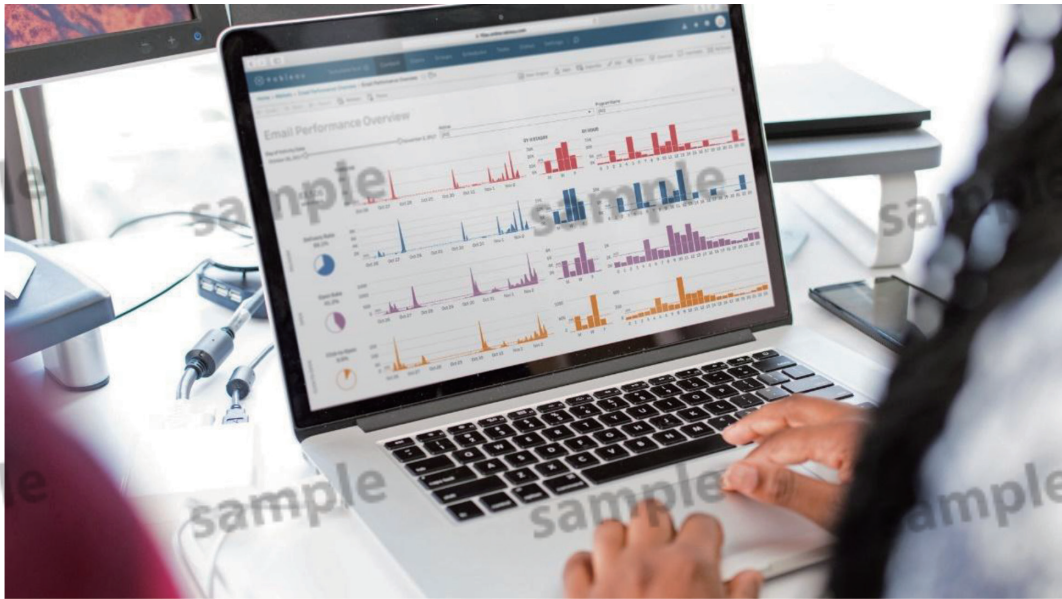
これらの製品は、誰もが「データを見て、理解できるように支援する」という Tableau のミッションが具現化されたものである。Tableau の製品群には「VizQL」「ライブクエリエンジン」「インメモリデータエンジン」という 3 つの主要な技術基盤が用いられている。VizQL は Tableau の最も根本的な技術基盤である。これにより、ユーザーは特別なプログラム言語を必要とすることなく、単にドラッグ & ドロップを繰り返すだけで、望むデータの集計・分析が可能となる。また、ライブクエリエンジンによって、ユーザーは特別なプログラミングの必要もなく、ポイント&クリックを数回行うだけで、さまざまなデータソースにアクセスすることが可能となる。さらにインメモリデータエンジンと呼ばれる技術によって、ユーザーはたとえ膨大なビッグデータであっても、ストレスなくデータにアクセスし、円滑にデータ処理を行うことができる。

25 これらの先進的な技術によって、Tableau を使えば、ユーザーは誰もが直感的な操作でデータを分析し、ストーリーとして共有することができようになっている。

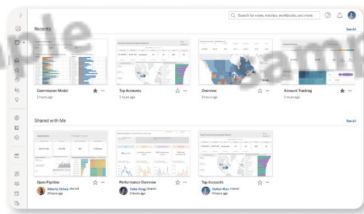
30

---

<sup>[7]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/products>  
<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission>



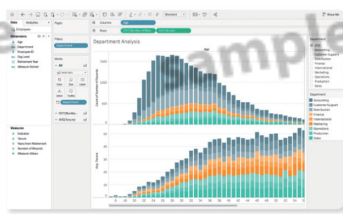
図表 2 : Tableau のダッシュボードイメージ (出典 : Tableau ホームページ)



### Tableau Cloud

Tableau Cloud では、高速で柔軟、しかも直感的な分析環境により、インサイトに基づいたスマートな意思決定を行えます。世界トップクラスの分析プラットフォームで、完全ホスティング型かつクラウドベース、そしてエンタープライズクラスのソリューションをご利用ください。

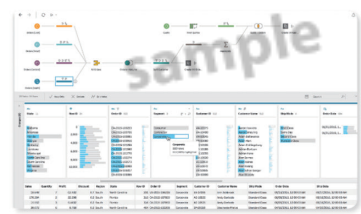
[詳しく読む](#)



### Tableau Desktop

Tableau Desktop は、データのアクセス、ビジュアル化、分析に必要なあらゆる機能を備えています。ドラッグ & ドロップ操作の直感的なインターフェイスで、隠れたインサイトを引き出して、スマートな意思決定をスピードアップすることができます。

[詳しく読む](#)



### Tableau Prep

Tableau Prep Builder は、データ準備に対する最新のアプローチを採用しており、分析するデータの組み合わせや形式変換、クリーニングをより手早く簡単に行えます。

[詳しく読む](#)

図表 3 : Tableau の基幹製品 (出典 : Tableau ホームページ)

## 価格<sup>[8]</sup>

Tableau の価格設定は製品毎の有償ライセンス販売ではなく、利用可能な製品の組み合わせによる 3 つのライセンスプログラム (図表 4) を提供し、顧客組織内の様々な利用ニーズに合わせて、全社での製品の普及を目指している。

<sup>[8]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/pricing/teams-orgs> (2023 年 11 月末時点)

## Tableau Creator

Tableau Creator で想定するユーザーについて、Tableau では「組織の中でデータソースに接続し、自身や他のユーザーが利用できるものをデータから作成する人」と示している。具体的には自らローデータへアクセスし、データのクリーニングを行い、アドホックなデータ分析を行い、任意の形式でレポート資料を作成するようなユーザーを指している。

このライセンスプログラムに含まれる主な製品群は、Tableau Desktop、Tableau Prep Builder、Tableau Cloud であり、料金は 1 ユーザーあたり月額 75 ドルの年間契約となっている。

## Tableau Explorer

Tableau Explorer で想定するユーザーについて、Tableau では「現代のビジネスユーザーであり、変化を実際に引き起こす人々」と示している。具体的には、あらかじめ用意されたデータセットを用いて集計分析をしたり、提供されたデータダッシュボードをもとに様々な切り口でドリルダウンを行ったりするようなユーザーを指している。

このライセンスプログラムに含まれる主な製品は Tableau Cloud であり、料金は 1 ユーザーあたり月額 42 ドルの年間契約となっている。

## Tableau Viewer

Tableau Viewer で想定するユーザーについて、Tableau では「データを情報源にして、自分の意思決定の質を向上させる人々」と示している。具体的には、提供されえたデータダッシュボードを閲覧するユーザーを指していて、経営層から現場のスタッフまで、全社のほとんどが該当する。

このライセンスプログラムに含まれる主な製品は Tableau Cloud であり、料金は 1 ユーザーあたり月額 15 ドルの年間契約となっている。

The image displays three Tableau license cards side-by-side. Each card has a white background with a blue border and contains the following information:

- Tableau Creator:** Price \$75 (Best Value), \$75 per user/month. Includes a 'ベストセラー' (Best Seller) badge. Text: 'Tableau の導入には、Tableau Creator ライセンスプログラムが少なくとも 1 つ必要です。' (To implement Tableau, at least one Tableau Creator license program is required.) Features: 'エンドツーエンドの分析ワークフローを支援するパワフルな Tableau 製品スイートで、インサイトを引き出せます。' (Powerful Tableau product suite supporting end-to-end analysis workflows to extract insights.) Includes a '購入する' (Buy) button. Compatible products: 'Tableau Desktop, Tableau Prep Builder, Tableau Cloud の Creator 1 ライセンス。' (Creator 1 license for Tableau Desktop, Tableau Prep Builder, and Tableau Cloud.)
- Tableau Explorer:** Price \$42, \$42 per user/month. Text: '信頼できるデータの探索、セルフサービス分析機能を使ったデータ分析で、質問の答えをすばやくデータから引き出せます。' (Explore reliable data, use self-service analysis capabilities for data analysis to quickly get answers from data.) Includes a '購入する' (Buy) button. Compatible products: 'Tableau Cloud の Explorer 1 ライセンス。' (Explorer 1 license for Tableau Cloud.)
- Tableau Viewer:** Price \$15, \$15 per user/month. Text: 'ダッシュボードと Viz の表示および操作を、セキュアで使いやすいプラットフォームで行えます。' (Display and interact with dashboards and Viz on a secure, easy-to-use platform.) Includes a '購入する' (Buy) button. Compatible products: 'Tableau Cloud の Viewer 1 ライセンス。' (Viewer 1 license for Tableau Cloud.)

図表 4 : Tableau のチーム & 組織向けのライセンスプログラム (出典 : Tableau ホームページ)

## プロモーション<sup>[9]</sup>

Tableau のプロモーションはまず、高い製品力がもたらす良質な口コミとメディアを通じたパブリシティが顧客の獲得や維持に関わる効果をもたらしている。さらに毎年「データトレンド」と呼ぶレポートを発表することに合わせてキャンペーンをオンラインメディア中心に展開している（図表 5）。また、デジタル広告を中心に自社 Web サイトへの流入促進やホワイトペーパーダウンロード促進、製品トライアルの促進を行っている。さらに企業の IT 部門層に向けた IT 関連の展示会への出展、販売代理店との共催セミナー開催、特定顧客の企業内セミナーの開催などを行っている。

具体的なプロモーション設計はトップ・ミドル・ボトムという 3 つの段階のカスタマージャーニーに基づいて設計がされている。それぞれについてマーケティング担当者は次のように説明する。

「トップは我々がアウェアネス（Awareness）と呼んでいる部分になります。リードになる前の段階ですね。そしてミドルって言っているのが、リードアクイジションから大体リードクオリフィケーションぐらいまで。そしてボトムと言っているのはパイプジェネレーション、マチュレーション。つまり営業がリードクオリファイをして、商談・成約するまでの段階です。」

同社ではこうしたリード情報を中心としたマーケティング部門からセールス部門までの一連のプロセスをカスタマージャーニーとして描き、それぞれの打ち手を講じている。



図表 5 : 「データトレンドレポート 2022」(出典 : Tableau ホームページ)

<sup>[9]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく

## チャネル<sup>[10]</sup>

Tableau のライセンス販売チャネルは、自社から顧客への直接販売チャネルと、販売代理店を通じた間接販売チャネルの 2 種類のチャネルで構成されている。

5 国により、この 2 種類の販売チャネルの割合は異なるが、日本では直接販売と間接販売の割合がおおよそ半々となっている。これは他国に比べて間接販売の割合は高水準となっている。背景には 2012 年の日本法人設立当時、日本市場においてスタートアップ期にあり、十分な営業リソースの確保が難しかったことがある。販売代理店が有する顧客基盤を通じた販売機会の確保を狙い、その後もこのモデルが事業の成長を支えてきたという経緯である。セールスフォースとの統合を経た現在では、Tableau  
10 の既存顧客基盤の数倍規模を有するセールスフォースの顧客基盤へのアクセスが可能となったことから、直接販売チャネルが強化されている。

現在のパートナー構成は 3 つのタイプに分かれる。まず販売代理を担うリセラーパートナー、次に導入支援などを担うサービスパートナー、そして技術支援を行うテクノロジーパートナーである（図表 6）。

15 **1400 社以上のパートナー** これは、世界中の組織で固有のニーズをサポートする、理想的な 1 つの大規模なチームです。Tableau はパートナーと協力して、世界中のお客様が潜在力を最大に発揮して、ひらめきの瞬間を体験し、さらにデータに対する熱意を高められるようにすることに注力しています。

20 [パートナーを探す →](#)

リセラー	サービス	テクノロジー
Tableau リセラーパートナーは、各社独自の製品展開、導入、その他の BI サービスに加えて Tableau を販売するテクノロジーサービスプロバイダーです。適切なソリューションの購入プロセスを最初から最後までサポートします。	Tableau サービスパートナーは、データエコシステムの接続、データ戦略に対するアドバイスの提供、また Tableau プラットフォーム上でのカスタマイズされたソリューションの構築をサポートし、お客様が Tableau への投資対効果を最大化できるようサービスを提供します。	Tableau テクノロジーパートナーは、Tableau とシームレスに連携して、お客様の大切なデータを収集、保存、組み込み、接続することができるツールを提供します。テクノロジーパートナーは、お客様の分析およびインフラストラクチャへの投資に関するサポートを提供します。

図表 6 : Tableau のパートナー&アライアンス（出典 : Tableau ホームページ）

30 <sup>[10]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく



## 競争優位の源泉<sup>[11]</sup>

### プラットフォーム<sup>[12]</sup>

Tableau の競争優位の源泉は「Tableau プラットフォーム」「Tableau コミュニティ」「Tableau ブループリント」にあると考えられている。

まず、Tableau の製品群は顧客組織内の誰もが、いつでも、どのような分析ニーズによっても、迅速に利用し、意思決定に活用できるよう、統合的なプラットフォーム（図表 7）として提供されている。具体的には、IT 部門によるデータ基盤の整備の後には、PC でのスタンドアロンはもちろん、クラウド環境などによって、いつでも、どのようなデバイス環境からでも、データの分析や共有が可能となっている。



図表 7 : Tableau プラットフォーム概念図 (出典 : Tableau ホームページ)

<sup>[11]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく

<sup>[12]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/products/our-platform>

## コミュニティ<sup>[13]</sup>

Tableau は BtoB ブランドでありながら、Tableau を愛してやまない熱狂的なファンによって支えられている稀有なブランドである。特に DataFam と呼ばれる Tableau コミュニティ（図表 8）の活動が活発に展開されている。

Tableau ではコミュニティ運営のミッションとして「つながり、認識、認知を生み出すことでコミュニティを活性化し、成長させ、力を与える」ことを掲げている。また、ユーザーに対しては「①新しいスキルを学ぶ ② Data People とつながる ③キャリアを成長させる ④影響を与え変化を起こす」ことを提供価値としている。

具体的には 10 種のコミュニティプログラムを運営しているが、代表的なプログラムとして「フォーラムとアイデア」（Q&A 掲示板）、「ユーザーグループ」（ユーザー会）、「Tableau Public」（公開データを用いたダッシュボード共有）、「アカデミックプログラム」（教育機関向け無償ライセンス提供）、「Iron viz」（世界最大のデータビジュアライゼーション・コンペティション）、「アンバサダープログラム」等が挙げられる。

コミュニティプログラムを統括する担当者は、コミュニティを通じたユーザーの経験について次のように話す。

「コミュニティでは『タブローと出会って人生が変わった』っていう人と出会います。話を聞いてみると確かに、コミュニティの人たちにいろんなことを教えてもらって、自分で勉強したりとか、資格を取ったりして最終的に社内での昇進や新たなキャリアへの挑戦につなげている。それを聞くと、本当に Tableau がその人の人生の転換期に関わっているんだなと感じます。またスキル面だけではなく、働き方や働く環境、キャリアパスのことなどさまざまな情報がコミュニティの中で共有されることで、自分がこうなりたいと思う姿を考えるきっかけになって、最終的にはそれを実現することができて本当に良かったです、みたいな話も聞いたことがあります。ただ Tableau について学びに来てだけではなくて、自分のキャリアや人生における人との繋がりがってものを、職場でもないプライベートでもない、誰もが歓迎される第 3 の居場所で構築できていることがコミュニティの最大の魅力だと思います。」

<sup>[13]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/community>



図表 8 : Tableau コミュニティの風景 (出典 : Tableau ホームページ)

また、こうしたコミュニティの存在は自社の企業成果にも影響を与えているようである。マーケティングを統括する担当者は次のように語る。

「見えないファネルの中にコミュニティがかなりインフルエンスを与えているんですよ、Tableau の場合って。Tableau のコミュニティには 2 種類あって。社内のコミュニティと社外で存在する異業種同士の交流するためのコミュニティ。それがファネルにかなり影響しているみたいで。コミュニティを通じて口コミが広がり、それが購買意思決定に影響を与えているという感覚がすごくある。」

実際に同社の営業現場でも積極的に大手企業の購入検討者に対してコミュニティへの参加を促している。金融業種の顧客を中心とした営業部門を統括する担当者は新規顧客、既存顧客の双方、コミュニティを通じた営業成果への結実の様子を次のように語る。

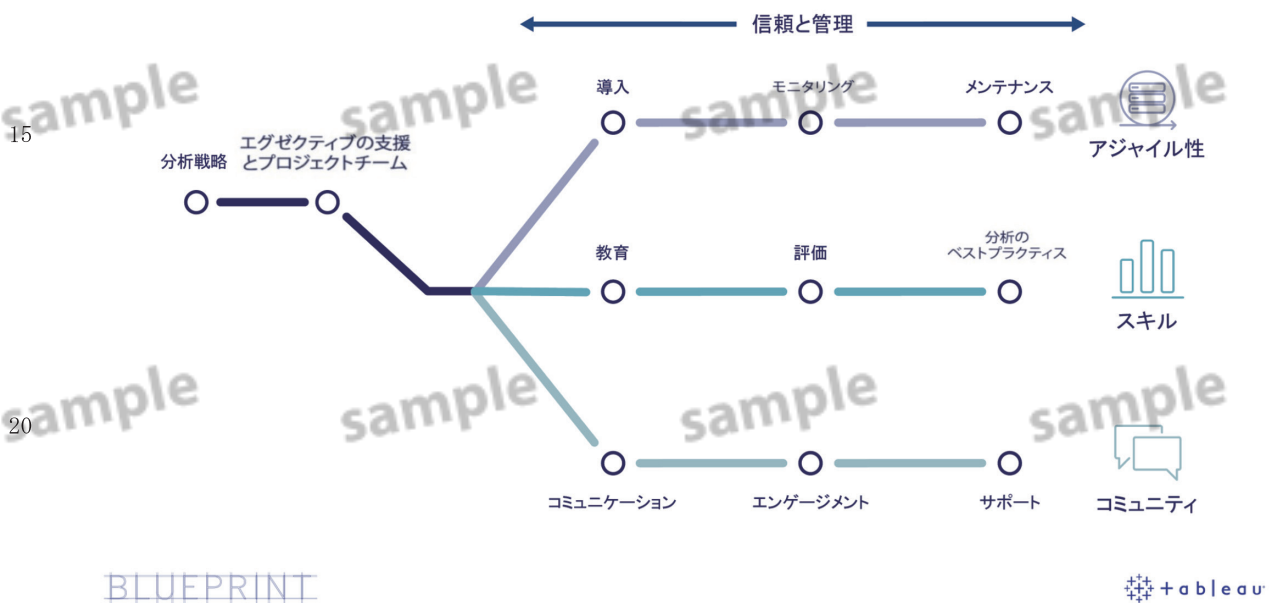
「新規の顧客も、これから取り組んでいきたいんだけど不安があるというケースが多いんです。そんなときには、コミュニティでファーストペンギン、セカンドペンギンといった先行して Tableau を導入している顧客から“ぶっちゃけ”を聞けて、『大丈夫そう』『うちでもいけそうだ』という最後のハンコを押す前に聞きたかったことが聞けるんです。」

「既存の顧客で、ある程度 Tableau を使っていて、もっと社内で Tableau を使ったデータ利活用を推進していきたいときにもコミュニティに参加してもらっています。そこで『具体的にどう社内で広げたらいいのか?』という点で成功している顧客を私たちは紹介しています。それは同じ業界の顧客に限らずです。」

## ブループリント<sup>[14]</sup>

Tableau では、先進的な導入企業におけるベストプラクティスの形式知に注力し、Tableau ブループリント（図表 9）としてまとめ上げている。この Tableau ブループリントは数百ページにわたるものであり、Tableau の導入企業に対して共有のうえ、その実践をサポートしている。特に下記 4 つの点が、Tableau の利活用を通じたデータカルチャーの浸透、定着に重要と位置付けている。

1. 顧客組織の中にデータドリブン推進チーム（Center of Excellence）を組成する
2. 顧客組織の全社で利用できる共通のデータプラットフォームを構築する
3. 顧客組織内にデータ分析のスキルをトレーニングしていく
4. 顧客組織におけるデータ利活用における成功事例（Quick Win）を創出し、活用事例（Use Case）として社内共有していく



図表 9：Tableau ブループリント概念図（出典：Tableau ホームページ）

カスタマー・サクセスを統括する担当者は、Tableau ブループリントを通じて実現する顧客組織内におけるデータカルチャーの浸透の様子を次のような例え話で説明する。

「ある企業がある“村”だったとします。魚釣りをして、村を食料危機から脱却し、豊かにしましょう、というゴールがあります。まずクイックウィンをつくります。実際、何人かで魚を釣ってきて。魚釣りをすれば、みんなが食べてくれるね、と村の中で話します。でも釣ってきた魚を村人に分け与える形だったら、全員分の食料を賄うことはできません。そこで、村長を巻き込んで、全員に魚釣りを教えましょう、ってい

<sup>[14]</sup> <https://www.tableau.com/ja-jp/learn/blueprint>

う話をします。そこで村長には、村人に向かって『みんなに魚釣りをしよう』ということを宣言してもらいます。その後は、誰もが魚を釣れるように、竿や餌などの魚釣りのセットをまず用意します。そして、ひとりひとりに釣り方を教えてあげます。ひとりひとりの村人には魚釣りをした後に、村人同士でこのポイントで鯛が釣れるとか、ここではたくさんの魚が釣れるといった話で盛り上がってもらいます。そして、村人みんなに魚釣りをどんどん好きになってもらいます。」

また、こうした Tableau ブループリントの実践を通じたカスタマー・サクセス活動は営業成果に対してもよい影響を与えている。同担当者はその意義を次のように語る。

「例えばお客様のライセンスが 10 あって、9 使い倒してくれていたらライセンス契約は更新となります。10 ライセンスあるのに、設定とかがきちんとされてなかったり、教育がうまくいってなかったりして、3 しか使われていなかったら更新していただけるライセンスの数は減ってしまいます。」

## 営業活動<sup>[15]</sup>

### 営業活動の特徴

Tableau の営業活動には、戦略・組織・人材・情報・収益・文化それぞれのマネジメントにおいて、特徴的な取り組みが行われている。

具体的には、戦略面ではトップダウンとボトムアップ両面からの顧客アプローチ、組織面では営業プロセスに基づく分業体制、人材面では営業成果に直結させるための能力育成、情報面では SFA（営業支援システム）を用いたプロセス管理、収益面ではサブスクリプションモデルに適した目標管理、文化面では強固なブランドコミュニティを育むカルチャーの浸透などが挙げられる。本稿では特に売手と買手との関係性への影響が示唆される戦略マネジメントと組織マネジメント、そして情報マネジメントに焦点をあてて分析を行う。

### 戦略マネジメント：「ランド&エクスパンド」「ディスカバー&ディセンド」

営業戦略の観点からはトップダウンとボトムアップ両面からの顧客アプローチが特徴的である。

Tableau では創業以来、ランド & エクスパンド（Land & Expand）戦略と呼ばれるユニークな戦略が掲げられている。これは顧客組織内における導入ライセンス数を小口から入り、大口へと広げていくアプローチである。Tableau では優れた製品の使用経験が良質なレピュテーションを生み出している。また、ソフトウェアというデジタル財であることから、無料の製品トライアルプログラムを提供している。これ

<sup>[15]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく

らのことから、顧客組織内において、分析ニーズを持ち、Tableau の製品に関心を持ったユーザーはまず、ソフトウェアを無料ダウンロードし、利用することが可能である。それらの製品を用いて、先発ユーザーが社内でデータ分析結果の共有を行うなどを通して、社内でのブランド認知や便益の実感、利用意向が高まる。1 ユーザーのライセンス購入から始まり、チームとしての契約、そして部門での自契約、  
5 ひいては全社への契約へとつながっている。

ランド & エクパンドによる顧客組織内での製品普及は、Tableau の創業以来の強みであるが、他方で弱みもある。つまり、これはボトムアップ型のアプローチであり、組織内における普及に時間を要すること、ランド段階からエクスパンド段階へとスムーズに移行しづらいことがあるという点である。これらの課題を解決するために一時期より、ディスカバリー & ディセンド (Discovery & Descend) 戦略と呼ばれるトップ  
10 ダウン型のアプローチを併用している。これは従業員規模の大きな企業などをターゲット顧客として設定し、経営層からのトップダウンにより、全社導入を働きかけていくというものである。ここでの経営層とは、米国などでは CDO (最高データ責任者) を指すことが多いが、日本では CIO (最高情報責任者) や情報システム部門責任者、経営企画部などを指すことが多い。

## 15 組織マネジメント：「ザ・モデル」

セールスフォースグループの Tableau では、営業組織が営業プロセスによって分業化されている。  
(図表 10)

ザ・モデル<sup>[16]</sup>と呼ばれるセールスフォースのベストプラクティスが産業界でも広がりを見せている  
20 が、これは、顧客対応の一連のプロセスをもとに、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・サクセスそれぞれの専任組織を組成し、相互に連携を図るという分業組織である。このモデルによれば、一般的にマーケティングチームは主にブランドの認知と関心の喚起、見込顧客のリード獲得・リード評価 (MQL : Marketing Qualified Leads) を担う。そしてインサイドセールス  
25 チームは主に一定の BANT 条件 (予算・権限・ニーズ・導入時期) などでリード評価 (SQL : Sales Qualified Leads) を行っただけで、条件を満たした見込顧客との商談を設定する。フィールドセールスチームは商談、契約締結を行い、新規顧客を獲得する。既存顧客に対しては、カスタマーサクセスチームが、既存顧客の製品利活用を支援し、契約の継続やアップセル、クロスセルを働きかけていく。

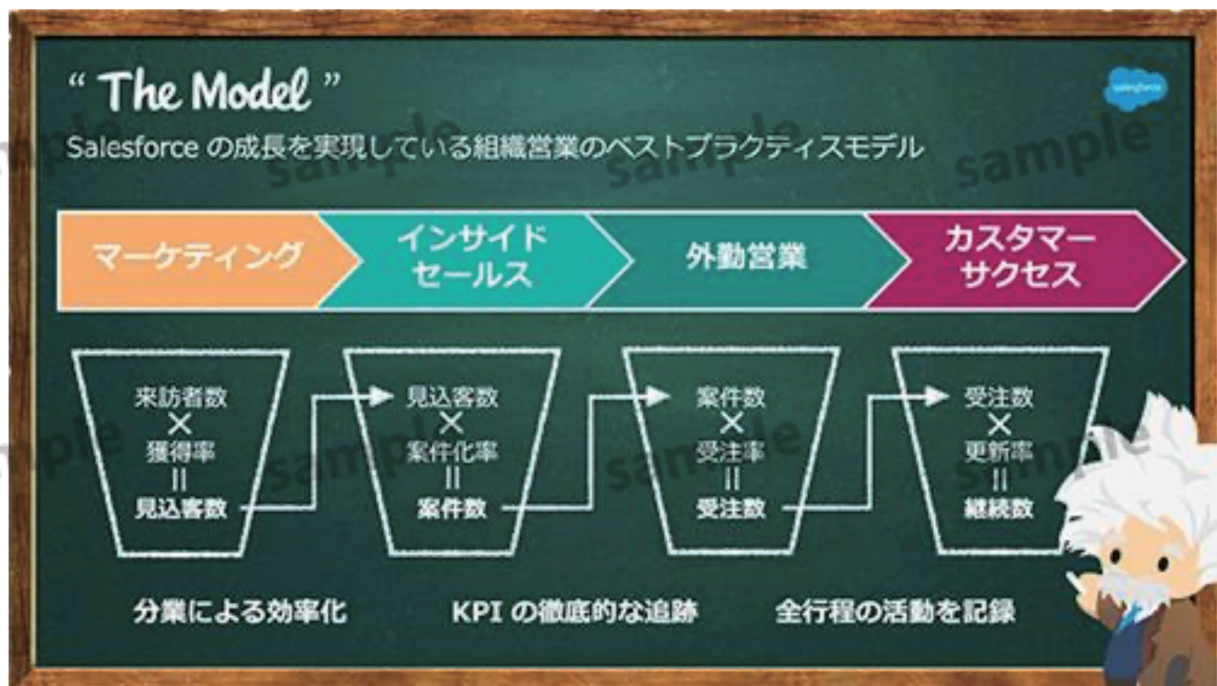
Tableau でも、必ずしも組織名称は一致しないものの、マーケティング、インサイド・セールス、  
30 フィールド・セールス、カスタマー・サクセスの機能を持ったそれぞれのチームを構成している。ただ、Tableau の特徴としてインサイド・セールス、フィールド・セールスについて特徴が挙げられる。

一般的にインサイド・セールスは大きく、アウトバウン対応中心の BDR (Business Development

<sup>[16]</sup> <https://www.salesforce.com/jp/resources/articles/sales/the-model/>

Representative) とインバウンド対応中心の SDR (Sales Development Representative) に分けられることが多い。BDR とはターゲット企業に対してコールドコールを含むアウトバンドを中心としたアプローチを行うものであり、SDR は問い合わせや資料ダウンロード、セミナー参加、トライアル製品の利用などによって得られた潜在顧客リスト (リード) に対してアプローチを行うインバウンド中心のものである。Tableau では、大手企業 (おおよそ従業員規模 2000 人以上) に対してはアウトバンド中心のアプローチが採用され、中堅・中小規模の企業に対してはインバウンド中心のアプローチが採用されている。

また、Tableau のフィールド・セールスは、顧客企業対応の窓口を一元的に担い、インサイド・セールスとカスタマー・サクセスとは“密結合”状態にあることが特徴的である。つまり、完全な分業というよりも、フィールド・セールスをハブとして、インサイド・セールスとカスタマー・サクセスを統合していると捉えうる。これは特に大企業向けの営業活動 (Enterprise Sales) において顕著である。



図表 10 : THE MODEL (出典 : Salesforce ホームページ)

### 情報マネジメント : SFA (営業支援システム) と営業プロセス管理

Tableau では、セールスフォースとの統合の前から、SFA (営業支援システム) としてセールスフォースの Sales Cloud を用いて、営業プロセス管理を行っている。営業プロセスは 8 段階の商談ステージとして定義され、すべての商談活動をシステム上で管理している。8 段階は①「商談の見極め」、②「課題の特定」③「メリットの訴求」④「意思決定者の賛同」⑤「契約交渉」⑥「契約合意」⑦「事務処理」⑧「受注成約完了」から成る。

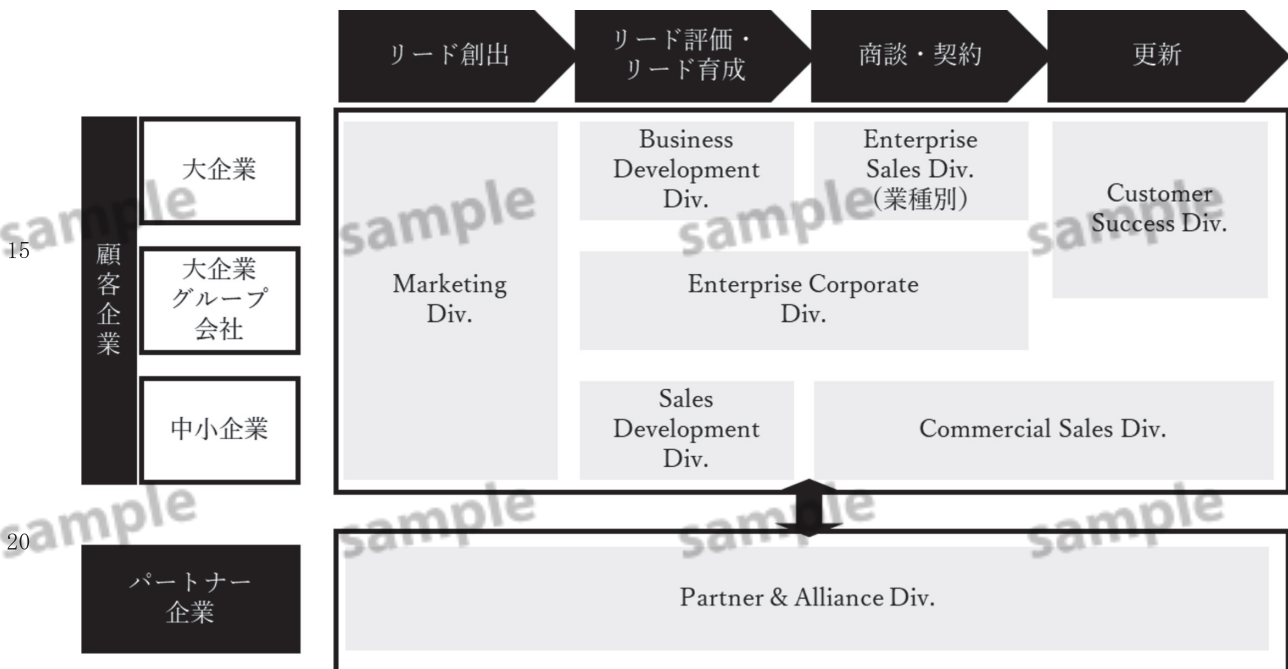
この商談ステージは顧客の購買意思決定プロセスに基づくものであり、これらの商談ステージ毎に営業スタッフが実施すべき行動が特定される。営業スタッフは商談ステージを前に進めるためにどのような営業活動を行うべきかが迷うことなく、明確になっている。

5

## 販売組織と販売活動<sup>[17]</sup>

### 販売センターと販売プロセス

10 分業型の販売組織形態をとる Tableau の営業組織において、その組織は顧客セグメントと販売プロセスによって構成されている。(図表 11)



図表 11 : Tableau の日本における組織構成 (筆者作成)

25 具体的には、フィールド・セールス関連の営業組織機能はまず、顧客企業の従業員規模によって分かれる。基本的には従業員規模 2,000 人以上の大企業はエンタープライズ営業 (Enterprise Sales) 部門が担当し、さらに顧客業種別に分かれて営業組織が構成される。これは主に顧客の購買意思決定と競合プレイヤーの違いによっている。

30 大企業の場合、購買意思決定者は多様かつ多数であり、社内での合意形成までに要する期間が長い。さらに BI ツールは既存で他社製品が利用されていることが多かったり、有力な競合他社も十分な営業リソースを投入して営業活動を行ったりしていることも多い。

<sup>[17]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく



他方、中小規模の企業の場合、購買意思決定者は比較的少数であり、社内での合意形成までの期間も短い傾向にある。さらに BI ツールの導入が全くの始めてというケースも多く、また競合他社もあまり営業活動を仕掛けていないことも多く指名受注に直結することも多い。

販売プロセスに応じた分業は、基本的には「ザ・モデル」と呼ばれるマーケティング、インサイド・セールス、フィールド・セールス、カスタマー・サクセスによって構成される。具体的には、フィールド・セールスが主に担う商談から成約までの間の営業プロセスに対して、その前工程と後工程はそれぞれ異なる部門が担っている。前工程については、需要喚起と見込顧客のリード創出をマーケティング (Marketing) 部門が担う。そして、リードに対するナーチャリングと商談設定までを担うのがセールス・ディベロップメント (Sales Development) 部門である。また、ライセンス契約締結後の後工程はカスタマー・サクセス (Customer Success) 部門が担う。

## 買手との関係性

Tableau の営業組織は営業プロセスに応じた分業組織形態がとられているが、潜在顧客から見込顧客、新規顧客へと顧客獲得に向けた一連のプロセスは主に営業支援システム (SFA) などのリードマネジメントシステムによって管理される。こうした組織分業には、特定のプロセスに特化した業務を集中して経験し、得られた知見を関係者で徹底して共有、トレーニングを行うことで当該業務の“練度”が高まる、ひいては営業活動の効果や効率が高まるというポジティブな側面がある。

しかし、同社でセールス・ストラテジーを統括する担当者は「シームレスな連携という意味では、この流れは結構いろいろなことでガタがくる可能性があつて。」と指摘する。また、金融業種の顧客を中心とした営業部門を統括する担当者は次のような課題を指摘する。

「分業って部門と部門の話ですよ。それぞれが特定の担務にフォーカスをして、ここからここまでっていう範囲をきっちり仕上げていくという意味では、幅広くやっていくよりは“練度”も確かに高めやすい。ただやっぱり視野が狭くなる。いわゆる“蝸壺化”してしまうこともある。だから我々には“お客さん (顧客)”を見ているんだという意識が重要。お客さんを中心として『結局のところ、全体で考えたら何がいいんだ?』という視点を持って、みんなで“同じ船”に乗ることが大切。」と指摘する。

こうした問題を解決するためにカスタマー・サクセスというカルチャーの浸透に加え、組織レベル、個人レベルの双方で対処が行われている。組織レベルでは、営業プロセスを8つの商談ステージで管理し、SFA を用いて情報共有とともに各分業組織に顧客毎の対応分担を明確にしている。さらに組織レベルでの目標設定は部門横断で ACV (Annual Contract Value) や AOV (Average Order Value) として共通化され、直接的・間接的な貢献が各部門に課せられている。こうした明確な期待役割と部門間で整合的な目標設定を行うことで協働が促されている。他方、個人レベルでも、分業組織間で特定のスタッ

フがペアリングされるとともに相互の個人目標を開示することで互いの目標を尊重したうえで、個人間の密なコミュニケーションにより、協働が促されている。

## 購買組織と購買活動<sup>[18]</sup>

### 購買センターと購買プロセス

Tableau の製品に対する購買意思決定へ強い関与を持つアクターとして現業部門、IT 部門、エグゼクティブ層の 3 つが挙げられる。

Tableau ではそれら 3 つについてそれぞれペルソナを設定している。マーケティングを統括する担当者は次のように語る。

「3 つのペルソナは『コア』と呼ばれる人と、『IT 担当者』、そして『エグゼクティブ』です。コアが誰かという一般的なにはビジネスアナリスト、ビジネスユーザーと言われる人ですね。Tableau の場合は、特に“職種”としてのアナリストに特化していません。事業部の中でちょっとデータ分析を任されたりとか、任されてはいないんだけどデータ分析に興味があるとか、そういった人も含めて、コアというペルソナの名前をつけています。IT というのはいわゆる情シス（情報システム部門）です。エグゼクティブは最高データ責任者に相当する人で、データガバナンスを担う立場の人です。我々は CDO（チーフデータオフィサー）っていう言い方しているんです。欧米企業だと専任の CDO を設置している企業が多いんですが、日本だと CIO と兼務してる場合がほとんどです。」

また、顧客の購買意思決定プロセスと顧客組織内における製品普及の過程について、同担当者は次のように語る。

「Land & Expand のターゲットはコアの人達なんです。課題は現場にあって、現場の人はビジネス分析の自分たちで使えるものを探しています。そこで Tableau の利用が始まり、現場でどんどん利用が広がっていきます。つまり Land & Expand という形で広がっていくんです。そこで実はもう 1 つ、次のセールスプロセスがあって。」

それは Discovery & Descend と言ったり、Wall to Wall Action という言い方しているんです。何をするかって言うと、単純に言えばトップダウン。つまりサンドイッチ構造になっていて。現場で火がついています、と。『すげえぞ、タブロー』みたいな感じで広がっているんですね。でも、そのことを上層部の人は知らないんです。知らないんで、我々が上層部の人にインプットしてさしあげるんです。そうすると『現場ではこんなことしているの？』みたいな反応。『これはすごいじゃないか』みたいな話になって、『じゃあ投資してみようか』『人をつけようか』みたいなことが起こっていきます。」

<sup>[18]</sup> 筆者実施のインタビューに基づく

## 売手との関係性

通常、ITソフトウェアの検討、導入を推進する立場はIT部門の管掌に置かれていることも多いことから、IT部門と現業部門の関係はコンフリクトが生じることもある。典型的なコンフリクトとしては、現業部門はIT部門が現場での利用ニーズを踏まえない形でITソフトウェアの選定や導入、社内でのデータ利活用において強い制限を設けるやこれらに伴い、現場でのデータ利活用の障壁が生じること等が挙げられる。他方、IT部門は現業部門に対して、全社最適の視点ではなく、部門最適な視点からツールの導入を進めることや、セキュリティが十分に担保されない形でデータの蓄積や利用が進むことなどが挙げられる。

これらの問題を解決するため、Tableauでは、Tableauブループリントの実践を通じて、IT部門と現業部門、そして経営層といった顧客組織内における橋渡しの役回りを演じている。

まず、Tableauの営業スタッフは現業部門でのTableau製品を通じたデータ利活用を推進するスタッフ（Champion）を発見し、そのベストプラクティスを経営層やIT部門に共有する。また、現業部門におけるチャンピオンとIT部門のコミュニケーションの場（ランチ会や打ち合わせ等）を設定する。そして、現業部門におけるデータ利活用ニーズについて、IT部門との間の情報の非対称性を解消するよう働きかける。そうした地ならしを経て、経営層のエンドースメントを取り付け、IT部門内にプロジェクトチームを組成し、全社導入を実現する。そして顧客組織内での普及にあたってはプロジェクトチームと現業部門内のチャンピオンとの連携を後押ししている。

## Reference

本ケースは筆者が2022年10月に実施した下記情報提供者へのインタビュー調査ならびに公開情報をもとに執筆しました。内容はすべて2022年10月の取材当時のものとなり、現在の内容とは大きく異なる場合があります。

インタビューの実施にあたり、ご尽力をいただいた株式会社セールスフォース・ジャパンのご関係各位へ御礼申し上げます。特に事例研究の実施にご快諾をいただいた佐藤豊氏（取材当時：セールスフォース・ジャパン常務執行役員 Tableau 事業統括カントリーマネージャー）、各種社内調整のご協力をいただいた杉村麟太郎氏、前田賀子氏に重ねてお礼申し上げます。

10

### 〈情報提供者〉（50音順）

大塚 到 氏

岡野 勇一郎 氏

甲斐 恵梨佳 氏

15 川瀬 透 氏

佐藤 豊 氏

杉村 麟太郎 氏

高濱 志保 氏

杉水流 智之 氏

20 畠山 勝成 氏

福島 隆文 氏

布施 俊介 氏

### 〈公開情報〉

25 @IT ホームページ（2023年3月31日アクセス）

<https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/1406/19/news082.html>

<https://atmarkit.itmedia.co.jp/ait/articles/1406/23/news042.html>

Salesforce ホームページ（2023年3月31日アクセス）

30 <https://www.salesforce.com/jp/resources/articles/sales/the-model/>

Tableau ホームページ (2023 年 3 月 31 日アクセス)

<https://www.tableau.com/blog/analyzing-history-tableau-innovation>

<https://www.tableau.com/ja-jp/about/media-kit>

<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission>

<https://www.tableau.com/ja-jp/about/mission-values>

<https://www.tableau.com/ja-jp/community>

<https://www.tableau.com/ja-jp/learn/articles/business-intelligence>

<https://www.tableau.com/ja-jp/learn/blueprint>

<https://www.tableau.com/ja-jp/pricing/teams-orgs>

<https://www.tableau.com/ja-jp/products>

<https://www.tableau.com/ja-jp/products/our-platform>

<https://www.tableau.com/ja-jp/reports/gartner>

<https://www.tableau.com/ja-jp/why-tableau/what-is-tableau>

5

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2024. 3 PDF