salesforce.com SOFTWARE
Success On Demand.™

SaaS の導入を成功に導くには
- 7 つの主要課題への対策方法

摘要
この資料は、SaaS の導入と、導入後の継続的な定着化および業務改善を成功に導くための要件を記載したものです。セールスフォース・ドットコムのカスタマーサクセス部門とグローバルサービス部門が成功を実現するために取り組むべき 7 つの課題をご紹介します。

SaaS（サービスとしてのソフトウェア）は、1990 年代後半に台頭してきたビジネスモデルです。この SaaS モデルでは、ライセンスを購入して社内の IT にソフトウェアアプリケーションを導入するのではなく、従量課金制（サブスクリプション）によってアプリケーションを利用します。SaaS モデルを導入するメリットは大きく分けて 2 つあります。1 つはインターネット経由でサービスにアクセスできること、もう 1 つはインフラ管理を SaaS ベンダーに委託できることです。データの保護やアプリケーションの管理なども専門業者に委託可能なため、社内の IT 担当者の業務負荷を軽減できます。

2007 年以降、企業の CIO（最高情報責任者）の間で SaaS の認知度が急激に高まり、現在ソフトウェア業界に大きな変革が起こっています。運用コストを一元化して削減するという課題に加え、増大する管理責任への対応を迫られていた大企業が、SaaS の導入に踏み切り始めました。Forrester 社の調査によると、巨大企業とされる企業の 39% が SaaS を導入済みであり、一方、大企業と中規模企業では導入済みまたは導入を検討しているという企業の比率がそれぞれ 24% と 22% であるという結果が出ています。[1]

SaaS モデルとこれまでのエンタープライズモデルには大きな違いがあります。従来のエンタープライズソフトウェアの導入環境では、運用環境やソリューション開発をサポートするためのインフラストラクチャの整備に多大なコストと労力が費やされていました。開発期間も長期にわたり、ビジネス要件に変更が生じた場合のスケジュールや予算への影響は甚大でした。結果としてビジネスニーズに合わないソリューションが出来上がり、定着化が進まない、ということもしばしばありました。

これに対して、SaaS モデルを実装した Salesforce は、迅速な導入と容易な機能変更を特徴としており、ユーザのビジネスニーズを満たしながら、より大きなビジネスバリューを実現することに重点を置いています。変更や導入を容易に実行できるようになれば、インフラストラクチャに費やしていた労力を CRM の戦略的な基盤の整備に振り向けることが可能になります。

セールスフォース・ドットコムは SaaS のリーディングカンパニーとして、カスタマーサクセス部門とグローバルサービス部門を中心に、オンデマンドソリューション導入にとって不可欠な要件を特定し、企業の成功を支援します。47,700 社を超える顧客を擁し、その実績は他社を大きく引き離しています。ビジネスや IT の世界的なリーディングカンパニーを始めとするさまざまな顧客への対応からベストプラクティスを学び、経験を重ねた結果、当社は、成功のためには次に示す 7 つの課題に取り組む必要があると考えています。

1. ビジョンと戦略
2. 評価指標
3. 定着化
4. 経営層の賛同と運用体制
5. 業務プロセス
6. ロードマップ
7. 機能とデータクオリティ

[1] Network Computing:「Survivor's Guide to 2007: Business Strategy」(2006 年 12 月 21 日、Andrew Conry-Murray 執筆)

1. ビジョンと戦略

IT 関連のプロジェクトでは、しばしば事業目標の達成よりもテクノロジによって何が簡単になるかということに目を奪われがちで、その結果、個々のプロジェクトがばらばらに進められてしまい、総合的な投資効果が上がらず、目的や戦略が統制のとれた形で推進されていかないという事態に陥る場合があります。

こうした事態に対処するためにも、企業には明確な戦略が求められます。この戦略は、投資対効果の検討や最終的なビジョン、プロジェクトのロードマップとも関連します。ビジョンと戦略がなければ、社員は目標がつかめず、顧客や利害関係者は企業との関係からどのようなメリットが得られるのかわからず、顧客満足度の追求は市場動向や企業間競争にふりまわされ、後回しになってしまいます。ビジョンと戦略は Salesforce の導入、および導入後の継続的な業務改善を方向付ける「羅針盤」であり、主要な利害関係者のコンセンサスを形成し、企業が取り組むべき顧客満足のあり方を示すものです。明確な目標を設定することで、Salesforce の導入と拡張のメリットを戦略に位置付け、成功の可能性を大きなものにすることができます。戦略を適切に定義することで、担当役員の責任感も強まり、積極的な関与が促進されます。

2. 評価指標

プロジェクトの目標とその目標を達成するための明確な戦略を定めたら、目標の実現を可視化するためにはどのような機能を利用するかを割り出して優先順位を付けることが重要です。その後、該当の機能を使って評価指標の状態を評価します。評価指標は、定量的なものでも、社員や顧客の満足度といった定性的なものでもかまいません。現在のプロジェクトの状態を正確に追跡するために、評価指標とその測定方法は、プロジェクトの初期段階で定義するようにします。以下に、事業目標とその達成度の確認に使用する評価指標との組み合わせの例を 3 つ示します。

- （事業目標）新規顧客の獲得による売り上げ増 – （評価指標）新規顧客からの商談化率
- （事業目標）既存顧客の維持による増益 – （評価指標）リピート客に対する販売率
- （事業目標）営業費用の削減によるコスト削減 – （評価指標）営業案件 1 件当たりの平均電話回数

投資対効果を把握するには、まず基準となる数値を定める必要があります。値を簡単に設定できるものもありますが、設定が困難または不可能であるケースもあります。そのような場合にとりわけ重要となるのは、経営陣と共に目標を定め、現実的な値を見きわめることです。責任体制を確立してプログラムを成功に導くためには、目標、評価指標、達成度の確認の手法に関して主要な関係者からの支持を得ることが重要です。

3. 定着化

従来のソフトウェア導入が 1 年～ 1 年半を要していたのに対して、Salesforce ソリューションの導入は通常、数週間から数ヶ月で完了できます。導入にあたっての戦略として多くの大企業で成功を納めているのは、まず主要な機能だけを短期間でユーザに導入し、その後、年間を通じて機能を徐々に追加していくという方法です。

この方法には、既存業務プロセスの拡張や新規業務プロセスの作成のタイミングで、お客様自身が業務の優先度に応じて導入する変更内容を制御できるというメリットがあります。ただし、ユーザがすぐに新しい機能を理解して瞬く間に取り入れてくれるなどと期待してはならず、導入プロセスを明確に把握して、適用した変更は主体的に管理していく必要があります。SaaS モデルは、統制の欠如によって発生する問題を最小限に抑えます。たとえば、事業部門ごとにカスタマイズ方法が異なることが原因で互換性が失われたり、包括

的な管理が行われていないために脆弱性が生じたりする事態を回避できます。Salesforce を導入した企業では、SaaS モデルの定着化の向上を図るために、セールスフォース・ドットコム自身が使用しているものと同一の実績あるメカニズムを使用して、意見を収集・評価し、迅速な対応を行うことができます。

定着化向上に至る 3 つのフェーズ

SaaS の定着化向上には、「認知」・「義務的使用」・「積極的活用」という 3 つのフェーズが存在します。次の図に詳細を示します。

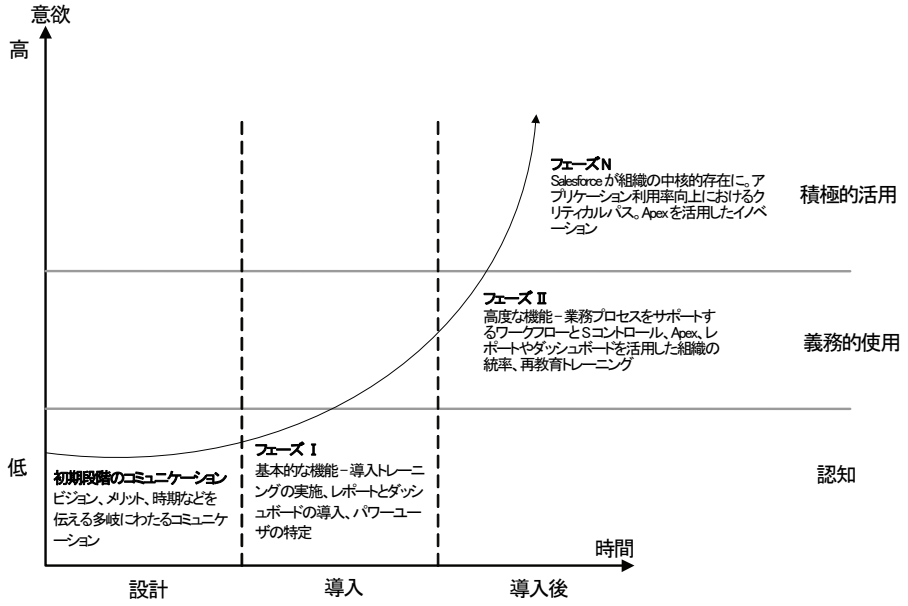

図 1: ユーザが各フェーズを順調にクリアするには、積極的な関与が必要

定着化の推進

"Salesforce は、強力なサービス、エンタープライズ規模の機能、インテグレーションとカスタマイズの柔軟な機能を備えた卓越した SaaS 型 CRM であり、数千名のユーザを抱える当社の複雑な環境にとってまたとないソリューションでした。短期間で大きな価値を生み出し、高いユーザ利用率を達成できたことに大変満足しています"
SunTrust Banks 社
マネージャ

定着化向上に至る各フェーズをエンドユーザが順調にクリアできるようにするには、役員レベルの支援を確立し、さらにコミュニケーションやトレーニングプランを継続的に実施することが重要です。

役員レベルの支援を確立することは、実際の CRM プロジェクトにおいては後回しにされがちです。しかしながら、これは CRM の先駆者たちが成功の鍵としてしばしば指摘する点であり、大きな成功を収めた企業では、多くの場合、役員レベルでの関与が積極的に行われていることが明らかになっています。

戦略的な定着化向上プランを作成するには、まずエンドユーザ、マネージャ、役員といった階層別にニーズを把握し、それぞれの階層に新しいツールを受け入れる姿勢があるかどうかを判断することが必要です。また、各階層内にもさまざまなタイプのユーザが存在し得るという認識を持つことも重要です。たとえばエンドユーザは、ツールをすぐに利用するグループ、利用に抵抗を示すグループ、両者の中間に属するグループの 3 つのタイプに分けることができます。各階層やユーザのタイプに合わせてメッセージやトレーニングを提供するようにします。

定着化を飛躍的に高める鍵となるのは、コミュニケーションプランとリーダー向けトレーニングの 2 つです。

- コミュニケーションプランには通常、日付、イベント、対象者、導入方法、キーメッセージ、所有者、レビューア/承認者、送信者、状況などの情報が含まれます。優れたコミュニケーションプランは、単に情報を提供するのではなく、各ユーザに対して Salesforce ソリューション利用の心構えが整うように働きかける戦略的ドキュメントのような役割を果たします。
- リーダー向けトレーニングも利用率の向上には欠かせません。マネージャや役員が組織を運営するために Salesforce ツールを利用している場合、組織全体の利用率は格段に高くなります。組織の慣習や既存の社内プロセスを変更するのは大変な作業であるため、上層部の明確なコミットメントは変革の大きな推進力となります。

4. 経営層の賛同と運用体制

あらゆる移行プランについて言えることですが、一貫性のあるアプローチは成功の推進力となります。そのためにまず重要なのは、役員レベルで積極的な支援を行うことです。役員はプログラムの成否に責任を持ち、ビジョンと目標を支持します。次に重要なのは、導入モデルと統治モデルを明確に定義することです。

- **導入モデル**は導入の種類や時期に応じてさまざまな形をとります。たとえば、試験的に導入するパイロットプログラムは、複数の移行プランが並行して進行するような本格的な導入プログラムよりはるかに小さくなります。しかしながら、メンバーの役割や責務は、プログラムの構造の大きさや複雑さに関係なく、常に明確に定義する必要があります。
- **統治モデル**は、現在の環境から新しい環境への移行をスムーズに行うために作成するもので、問題とリスク、プロジェクトの適用範囲、行動条件、品質管理という要素から構成されます。

問題とリスクの管理	適用範囲の管理	行動条件	品質の管理
リスクを特定し軽減する	プロジェクトの適用範囲の変更を管理する場合に必要となる規定、監視、サポートを行う	チーム間の連携方法を定義する	プログラム全体を通じて遵守すべきポリシーと手順を規定する
エスカレーションや確認に関する既定のプロセスに基づいて問題を特定し管理する	適用範囲に対する適切な制御方法を構築して実施する	チームの状況報告に関する活動を定義して監視する	設計のガイドラインを構築する

5. 業務プロセス

前述のとおり、SaaS モデルでは、従来のモデルでは見過ごすことの多かった要素に目を向けることができるようになります。その 1 つが業務プロセスです。SaaS モデルでは、業務プロセスの検討に時間を割くことが可能であり、事業目標の達成に向けて業務プロセスを柔軟に再構築することができます。

これまでの CRM は、不完全な業務プロセスの上に構築されていたため、事業目標は達成できず、エンドユーザの利用率も伸びず、失敗に終わることがよくありました。中核となる業務プロセスの再構築に取り組むことができれば、ワークフローの合理的な方法を特定して効率化を進め、より大きなビジネスバリューを得られるようになります。ただし、業務プロセスの変更は一見単純な作業のように見えて、現実にこれを行うのは容易ではありません。成功すれば長期的な業績向上を見込めるようになりますが、深く浸透した慣習を変更することは困難を極めます。

まず、変更内容を文書化し、それをたたき台として、何度も繰り返し検討を行うことが重要です。これにより、業務プロセスの再構築はただちに成果を生み出し、ユーザの利用率の向上と満足度の上昇を達成することが可能になります。Salesforce では、計画した業務プロセスをモデル化し、テストし、すばやく変更して、最適なソリューションを構築することができます。

6. ロードマップ

ロードマップでは、プログラムの目標達成に向けた主要な移行プランとおおよそのスケジュールを規定し、各項目の関係性を示す必要があります。その移行プランを、あらかじめ定義された戦略や目標に関連付けます。

SaaS モデルの特長の 1 つは、主要な基本機能を簡単なカスタマイズ機能と共に即座にユーザに対して示すことができるという点にあります。これにより、プロジェクトの推進力が保たれ、プロジェクトリーダーの信頼と評価の獲得にもつながります。したがって、試験的なパイロットリリースは非常に効果的であると言えます。たとえば、ある移行プランをパイロットリリースで導入し、その評価に基づいて後続の移行プランを公開することなどができるでしょう。移行プランは、通常、さまざまな機能を含んだ機能ベースの移行プランか、または特定の機能を広範な地域で提供することを目的とした地域ベースの移行プランのいずれかになります。企業は、自社の事業状況に応じてどちらの選択肢が適しているかを判断する必要があります。

この判断を行う場合、次のような点を検討します。

- 全ユーザに一斉に導入を行うための明確な業務プロセスやルールを定義しているか
- 地域や事業部門によって業務プロセスに違いはないか

SaaS モデルでは、どちらの選択肢を選んでも導入の全フェーズでビジネスバリューを向上でき、従来の自社運用型モデルに比べて ROI の向上をはるかに早く実現できます。

7. 機能とデータクオリティ

"当社では、2 つの巨大な営業管理部門の合併にあたって セールスフォース・ドットコムの Force.com を採用し、わずか 3 ヶ月という期間で 3,900 人ものユーザへの導入に成功しました。セールスフォース・ドットコムのプロフェッショナルサービスチームは当社のチームへの協力を惜しまず、アプリケーションの実践的な知識や貴重なベストプラクティスを提供してくれました"

Symantec 社
シニアディレクター

SaaS の主要コンポーネントを導入して運用するにあたっては、企業の事業目標を踏まえながら、機能とデータクオリティに関する次のような戦略およびガイドラインを策定することが必要となります。これにより、Salesforce の導入を成功させ、かつ、導入後は機能拡張に継続的に取り組んで ROI の最大化を図ることが可能になります。

- **設計ガイドライン**: まず、導入において一貫性を保持するために設計のガイドラインを定めます。ガイドラインには、セキュリティモデル、変更管理の方法、カスタマイズ設定の命名規則などを盛り込みます。
- **データ戦略**: データの品質が低い場合、利用率の向上は望めません。そのため、データ戦略はプログラムの初期の段階で決定し、プロジェクトのライフサイクル全体を通じて管理するようにします。既存の自社運用型モデルのデータを Salesforce の SaaS モデルにひととおり移行した後も、継続的にデータの連携に対応していくことが効果的なデータ戦略であると言えます。
- **システム連携計画**: 多くの大企業にとって、ERP などの既存システムやデータを Salesforce に連携させることは非常に重要です。Salesforce では、Web サービス、マルチテナントアーキテクチャ、公開 API などの最新テクノロジを活用してシステム連携を支援する Apex Connect や、広範なシステム連携パートナーのエコシステムを利用することができます。

継続的な業務改善が業績拡大を実現

ここで紹介した 7 つの課題に取り組むことで、企業は成功のチャンスを大きく拡大し、Salesforce ソリューションのビジネスバリューをより迅速に享受できます。

カスタマーサクセスマネジメントチームについて

セールスフォース・ドットコムのカスタマーサクセスマネージャ (CSM) は、SaaS の導入を成功に導くための 7 つの課題を提唱し、定着化を支援してお客様の満足度向上に努める専任の担当者です。アプリケーションの導入と利用を促進するために、Salesforce の使用方法や設定方法に関するベストプラクティスをご紹介したり、機能をレビューしたりするほか、ROI 最大化の鍵となるアプリケーション管理プロセスの定義をお手伝いいたします。

ここで取り上げた 7 つの課題は、お客様の組織における Salesforce の使用と管理の状況を示すベンチマークとして、プロジェクト全体を通じて経営、IT 双方の観点から対応すべきものです。カスタマーサクセスマネージャの支援やアドバイスに基づいて作業期間やリソースを決定し、これらの課題に取り組んでください。

- :: ビジョンと戦略 – ビジョンと戦略を定義する
- :: 評価指標 – 評価指標を確立し運用する
- :: 定着化 – 利用率向上のための明確で具体的な戦略を定義する
- :: 経営層の賛同と運用体制 – 役員による強力な支援を確保する
- :: 業務プロセス – 重要課題として業務プロセス改善に取り組む
- :: ロードマップ – 綿密に計画され、明確に定義され、組織で十分な合意を得られたロードマップを策定する
- :: 機能とデータクオリティ – テクノロジとデータに関する戦略を継続的に検討する

株式会社セールスフォース・ドットコム
カスタマーサクセスマネージメント部
TEL:03-5785-8350
Email: #JPCSM@salesforce.com