

カスタマーサクセスによる業務プロセス改善の分析とシステム拡張応用 ～サブスクリプションモデルにおけるシステム開発のための一つのアプローチ～

八木 将計

株式会社日立製作所

masakazu.yagi.zd@hitachi.com

堀 光孝

株式会社日立製作所

mitsutaka.hori.bq@hitachi.com

大澤 郁恵

株式会社日立製作所

ikue.osawa.om@hitachi.com

丸田 紘心

レクシエス株式会社

genshin.maruta@customer-success.college

要旨

本論文では、サブスクリプションモデルで重要になるカスタマーサクセスの実現において、業務モデリング手法 PReP (Products Relationship Process) Model を活用する方法を提案する。サブスクリプションモデルは、継続利用を前提とし、絶えずシステムやサービスを拡張・アップデートしていくことが重要となる。カスタマーサクセスは、システムやサービスをユーザーに使いこなしてもらうことで、継続的な利用を推進する活動である。そのカスタマーサクセスでは、顧客の業務理解が非常に大切になるが、専任者となるカスタマーサクセスマネージャのスキルや経験に依存するという問題がある。本論文では、PReP Model をサービス分析に応用することで、顧客業務の目的とサービスの関係性を構造的に理解でき、効果的にシステムの機能拡張に繋げることができることを示す。

1. はじめに

近年、サブスクリプションモデルを採用する SaaS (Software as a Service) 業界を中心に「カスタマーサクセス(CS: Customer Success)」が注目されてきている。CS とは、2000 年代初頭にセールスフォース・ドットコムが提唱しはじめた概念であり、受動的に顧客の要望を満たすカスタマーサポートとは異なり、顧客の事業成功と自社の収益を達成するための能動的な活動のことである[1][2]。CS は、セールスフォース・ドットコムをはじめ、国内企業にも浸透しはじめている[3]。

CS が求められるサブスクリプションモデルでは、従来の売り切りモデルとは異なり、顧客の購買ハードルが低い反面、比較的容易に解約(チャーン)が発生しやすい。サブスクリプションのビジネスモデルは継続性が重要であるため、新規顧客の獲得による売上よりも既存顧客のチャーン減少や、より高額のプランへのアップグレード(アップセル)/関連する別システムや別サービスにできないため、購入した製品を使おうというモチベーションが働くため、よほどのことがない限り他社の製品に乗り換えるということは発生しにくい。しかし、製品分野がコモディティ化して競合優位性が低下する、技術革新により製品価値の厳選がハ

ービス導入(クロスセル)が CS の重要な指標となる。このように、一般的な営業やカスタマーサポートの部隊と異なる指標を持ち、長期的に顧客との関係性を築く必要があるため、CS の専門担当者として、「カスタマーサクセスマネージャ(CSM: Customer Success Manager)」が置かれる。CSM には、自社のシステムやサービスを用いて顧客が事業成功するため、顧客の状況に合わせた適切なアプローチを取ることが求められる。

CSM は、システムやサービスの導入状況に応じて、能動的に顧客へアプローチしなければならないため、顧客の業務や課題を十分に理解する必要がある。しかし、現状の CS 業界では、顧客理解の有効な手法が確立されておらず、CSM のスキルや知識に依存している状況にある。本来であれば、顧客理解において業務プロセスモデリングは重要な方法になるが、BPMN (Business Process Model and Notation)[4]に代表される作業や処理などの「タスク」に注目しているモデリング手法は、複雑になり全体像が見えにくく、自社のシステムやサービスの位置付けがわかりづらくなるという問題があり、あまり使われていない状況にある。

そこで、本論文では、「成果物や情報」のみの関係性から業務を記述する PReP (Products Relationship Process) Model [5][6][7]を用いた、カスタマーサクセス実現のための業務モデリング手法を提案する。また、実際に CS を採用しているサービスに本手法を適用した結果、システムの新機能開発を大幅に短縮するとともに、テストマーケティングにおいて目標を大きく上回る成果を得ることができた。

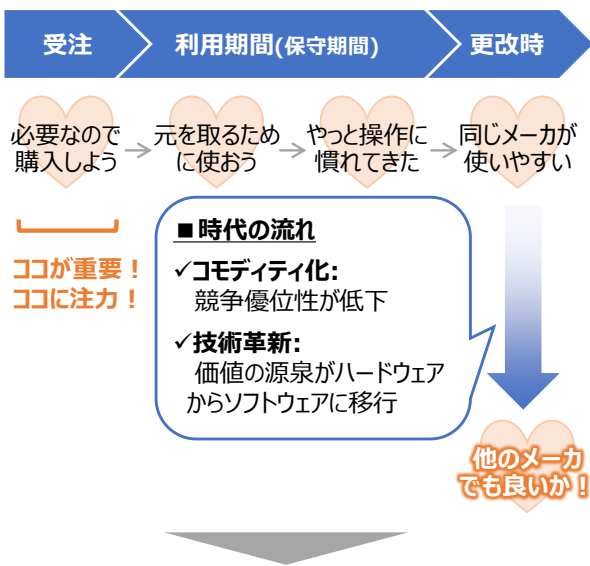
2. カスタマーサクセスとその課題

2.1. カスタマーサクセスの必要性

従来のモノ売りのビジネスモデルでは、製品を販売して売上が立つまでが重要となる。また、顧客も投資をムダ

ードウェアからソフトウェアに推移する、といった時代の流れにより、モノ売りから SaaS に代表されるコ売り=サービスビジネスへの転換が求められるようになってきた(図 1)。

モノ売りの顧客体験



SaaSの顧客体験

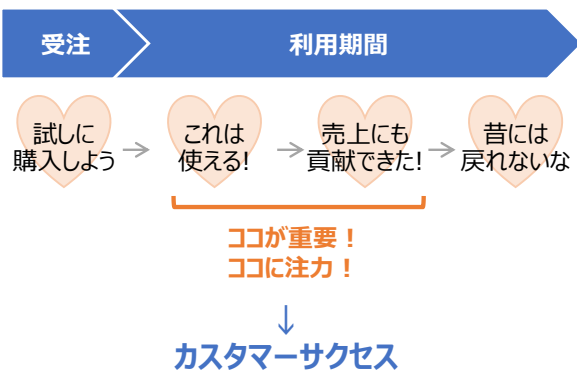


図 1 カスタマーサクセスが求められるようになった背景

SaaS, 特にサブスクリプションのビジネスモデルでは、モノ売りとは異なり、利益が出る前に顧客が離れること(チャーンすること)を許すため、購入時の顧客満足度を高めるだけではなく、自社のシステムやサービスを顧客に長く使いこなしてもらう必要がある。

「カスタマーサクセス(CS: Customer Success)」は、2000 年初頭にセールスフォース・ドットコムが自社のシステムやサービスを活用して「顧客の事業成功」に導くことで、顧客がチャーンしないようにする活動として提唱した言葉である。しかし、CS は単なるチャーン防止施策というわけではなく、顧客の事業成功に寄り添うことで、より高額プランへのアップグレード(アップセル)や、関連する別システムや別サービスの導入(クロスセル)の提案がスムーズに行えるため、事業の成長を促進できるといわれている[1][2]。

2.2. カスタマーサクセスの活動

CS では、前項に示す通り、チャーン率やアップセル率/クロスセル率といった、指標が必要となるため、従来の営業やカスタマーサポートとは異なる専門担当者として「カスタマーサクスマネージャ(CSM: Customer Success Manager)」という役職を置く。

CSM は、自社のシステムやサービスが顧客業務にどのように導入されているのかを把握し、適切なタイミングで適切な施策を取ることで、顧客が正しく自社のシステムやサービスを使いこなして、成功に導くことがミッションとなる。そのため、CSM は、自社のシステムやサービスを導入することによる顧客のカスタマージャーニーマップを予め作成しておき、顧客の状況を表わすヘルススコアと呼ばれる指標を測定しながら、顧客へのアプローチのタイミングと施策を決定する(図 2)。

アプローチの施策としては、顧客への関わり方によって、手厚い支援を行う「ハイタッチ」、メールやチャットなどのテクノロジーを用いた「テックタッチ」、ハイタッチほど手厚くないもののテックタッチよりも直接顧客に関わる「ロータッチ」という 3 つのタッチモデルがあるが、いずれの場合であっても、顧客の状況に合せて適切な施策を取ることが重要である。

2.3. カスタマーサクセス実現に関する課題

前節に示す通り、CS を実現するためには、適切なタイミングで適切な施策を取る必要がある。そのためには、顧客の業務や課題を熟知していなければならないが、このような顧客業務の理解のための体系的な方法が確立されていない状況にある。そのため、カスタマージャーニーマップやヘルススコアの設計も CS に取り組む企業がそれぞれ手探りで進めている状態であり、CS の品質は CSM のスキルや経験に依存してしまっている。つまり、顧客業務の理解不足が、結果としてチャーンの増大や事業拡大を阻害する要因となっている(図 3)。

この顧客業務の理解は、CS を実現する上での重大な課題であるといえ、体系的な顧客業務の理解が可能であれば、CSM 業務を標準化することができ、サービス品質の向上や事業展開も可能になると考えられる。

業務を理解する手法として、BPMN[4]に代表される業務プロセスのモデリングがあるが、これらは次章で示すタスク視点の手法であり、下記のデメリットがあり、CS にはあまり使われていない。

- 記述した業務プロセスモデルの「正しさ」を確かめる有効な方法がない
- 複雑な業務だと自社のシステムやサービスの位置付けがわかりづらくなりやすい

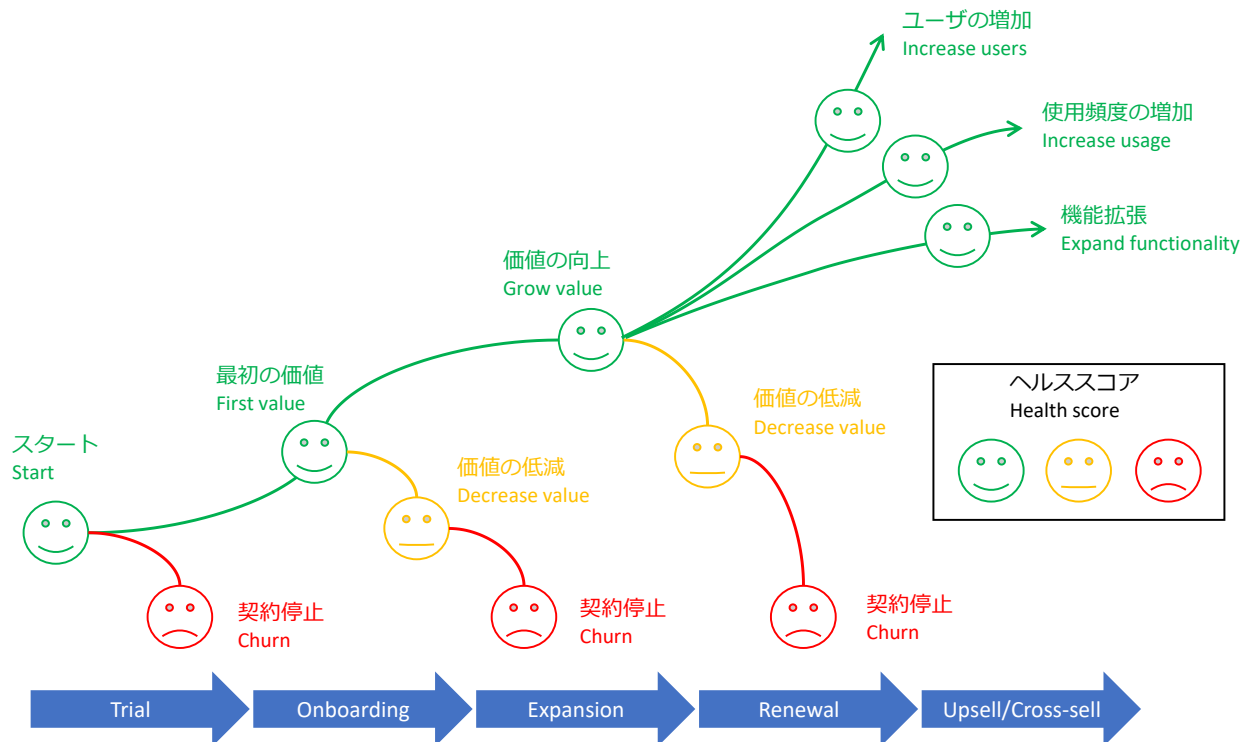


図 2 一般的な顧客のシステム・サービス利用のイメージ

カスタマーサクセス組織が抱えている課題



カスタマーサクセス組織のめざす姿



図 3 カスタマーサクセスの課題

3. カスタマーサクセスのための PReP Model

3.1. PReP Model とは

業務モデリング手法には、表 1 に示すタスク視点と成果物視点の二つの分類が存在する。タスク視点は、前述の BPMN のように処理やプロセスを記載するため、モデルを作成・理解しやすい反面、モデルサイズが膨大になりやすく、業務の要点もわかりづらくなる。一方、成果物視点は、成果物同士の関係性に注目して、全体最適な視点で業務を捉えられるため、モデルがシンプルになり、業務の要点も理解しやすいが、モデリングが難しいという側面がある。

PReP Model は、成果物視点の業務モデリングに属している [5][6][7]。そのため、業務を端的に表現できるというメリットがあ

る一方、モデリングにスキルが必要になる。PReP Model の記法は、表 2、図 4 に示すとおりであり、業務を成果物の繋りで表現する。また、業務の役割分担をアクター毎にモデリングし、アクター毎の業務のインプット情報、アウトプット情報を明確化する。さらに、PReP Model の専用ツールを利用することで、構造的なモデルチェックを行うことができる。

表 1 業務モデリング手法の視点

	タスク視点(タスク：処理/行動)	成果物視点(成果物：情報の意味的まとまり)
メリット	処理/行動はイメージしやすいため、モデリングしやすく、読みやすい	- モデルがコンパクトになる 経営目標に照らし合わせて成果物を見直すため、要点が定めやすい
デメリット	- 抽象的なレベルや作業レベルが混在するため、膨大なサイズになる - 業務が複雑だと課題が見えづらい	経営目標から見た情報や帳票の意味を洗い出しながら関係性を明らかにするため、技能と経験が必要となる
イメージ		

表 2 PReP Model の記法

記号	説明	記号	説明
	最終成果物 当該プロセスから外部のプロセスに出力される成果物		入出力関係 入力元から入力先へパラメータの値が入力される関係
	マイルストーン成果物 プロセスの品質リスク管理のためのコントロールゲートとなる成果物		同期関係 パラメータが相互に関係して、それぞれの値が決定される関係
	中間成果物 上記以外の成果物		外部プロセス 当該プロセスに成果物を入出力する外部のプロセス
	無実体成果物 知見や声による指示など、実体がないが共有される成果物		アクターとスイムレーン 当該プロセスのゴール実現の責務者(アクター)と責務下のレーン
状態を持つ 	パラメータを持つ 		サブプロセス マイルストーン成果物までのひとまとまりであり、プロセスの部分集合

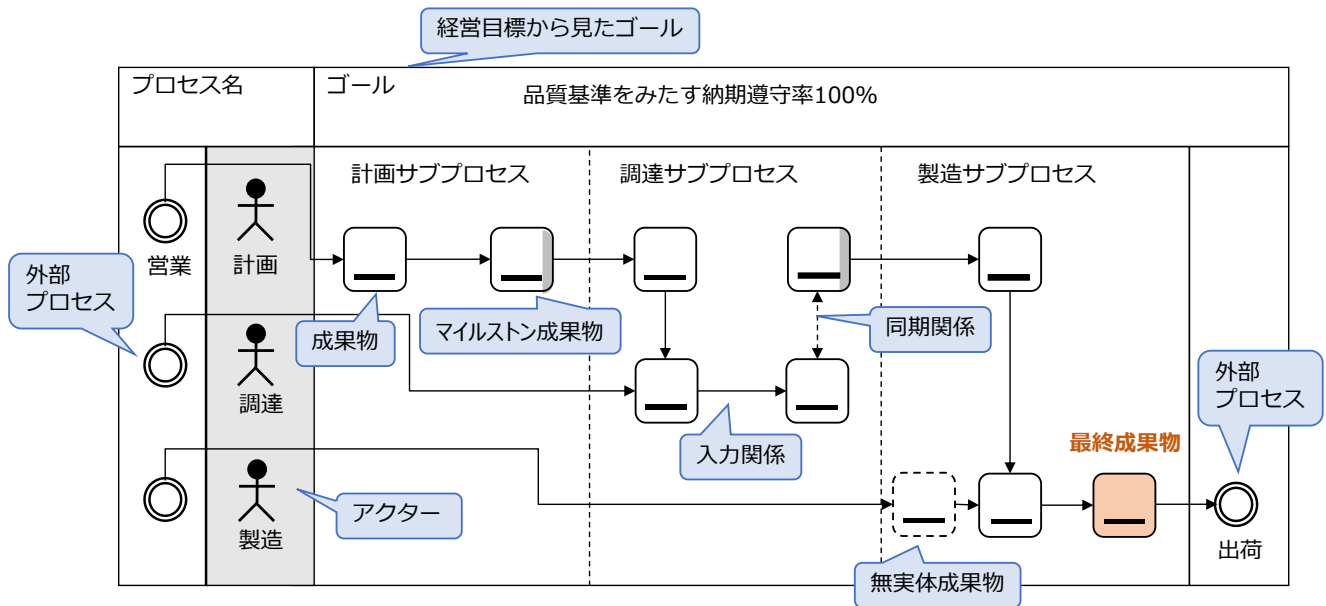


図 4 PReP Model の記述例

3.2. 顧客業務理解のための PReP Model

本報告では、CS 実現を目的とした顧客業務理解のため、PReP Model を用いて、顧客の業務プロセスを分析する方法を提案する。顧客の業務理解のために PReP Model を用いるメリットは下記である (図 5)。

- PReP Model 専用ツールによりモデル不整合チェックができるため、「正しい」モデルを記述できる
- 自社のシステムやサービスと CSM の介入ポイントを明確にすることができる

また、CS では、ヘルススコアの設計が重要となるため、顧客の KPI (Key Performance Indicator) をシステムやサービスがどのように変化させるかを見える化する「KPI ツリー」を作成する。PReP Model では、各業務プロセスのゴールと対応する最終成果物を明確にしていくため、顧客業務の KPI を構造化しやすい (図 6)。ただし、PReP Model だけでは KPI に関する情報が不足することが考えられるため、その場合は補完が必要となる。

本提案手法である、CS 実現のための業務モデリングの進め方の全体イメージを図 7 に示す。まず、顧客の AsIs 業務モデルを CSM や顧客にワークショップの中で作成し、完成した AsIs 業務の PReP Model から、AsIs の KPI ツリーを作成。顧客の経営ゴールに照し合わせて、自社のシステムやサービスが導入された後の ToBe の KPI ツリーを構造化し、ToBe 業務の PReP Model の設計につなげる。ToBe 業務モデルでは、自社のシステム・サービスや CSM の役割も明確にする。

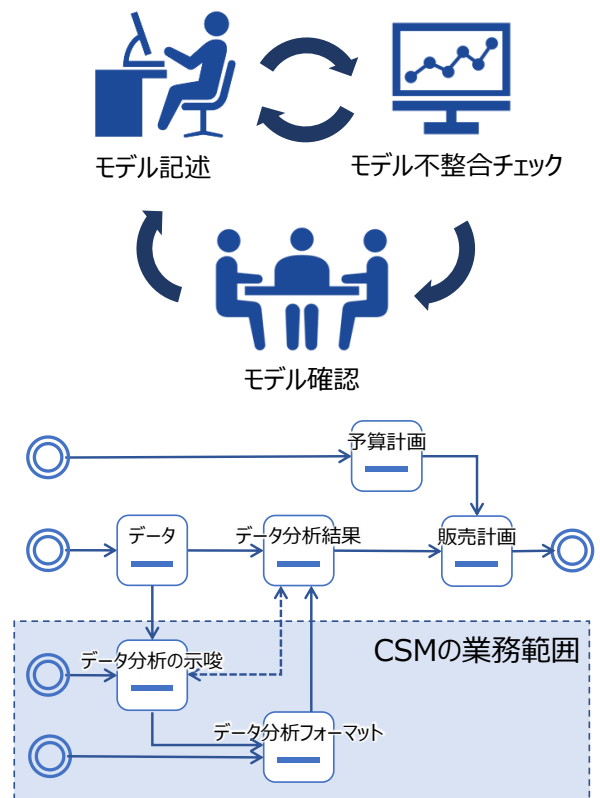


図 5 カスタマーサクセスのための顧客業務理解に PReP Model を用いるメリット

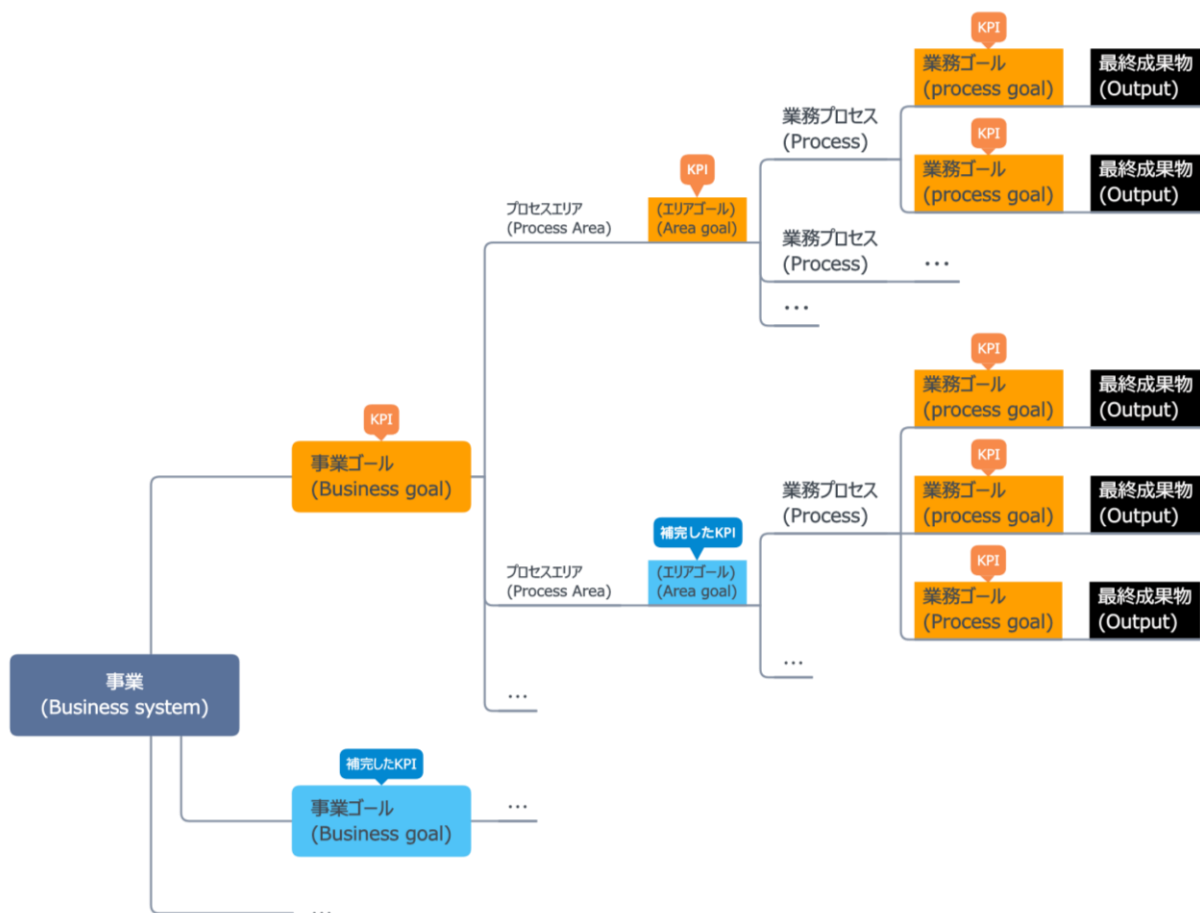


図 6 PReP Model のゴールと KPI ツリーの関係

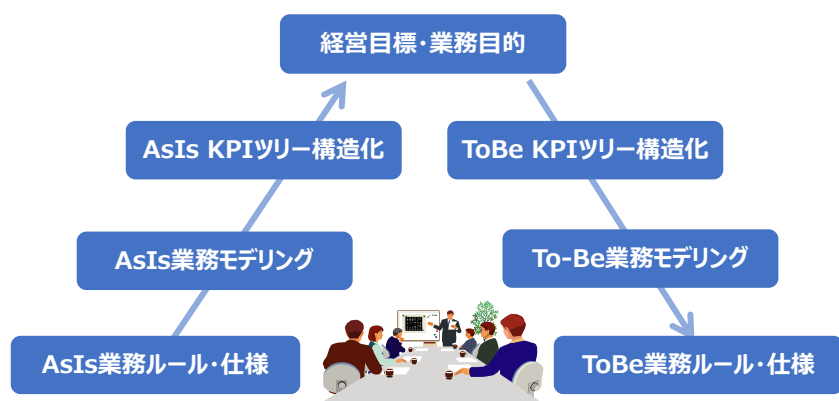


図 7 カスタマーサクセス実現のための業務モデリングの進め方

4. AI 系 SaaS での試行

4.1. 概要とスケジュール

本章では、実際の AI 系 SaaS を用いた業務を対象に、本提案手法の効果を検証する。

全体のスケジュールは、表 3 に示す通り全 8 回のワークショップにて、業務モデリングを実施した。

検証の対象業務は、株式会社 ABEJA の ABEJA Insight for Retail[8]*という顧客購買分析サービスを用いたアパレル業務であり、業務モデリングワークショップには、ABEJA の CSM がメンバーとして参加した。

表 3 業務モデリングワークショップの日程と内容

#	日時	内容
第1回	3/31 17:00-20:00	・顧客課題のヒアリング ・モデル化のテーマ選定
第2回	4/9 17:00-19:00	・AsIsのモデル化(2/4完成)
第3回	4/16 17:00-19:30	・AsIsモデルの振り返り(電子化版の確認) ・残り2業務のAsIsのモデル化
第4回	4/22 17:00-20:00	・AsIsモデルの振り返り(電子化版の確認) ・AsIs/ToBeのKPI確認
第5回	5/7 17:00-19:10	・修正したAsIs/ToBeのKPI確認 ・AsIsモデルの振り返り(電子化版の確認)
第6回	5/14 17:00-19:30	・ToBeモデルの作成
第7回	5/20 17:00-19:00	・ToBeモデルの振り返り(電子化版の確認)
第8回	5/29 17:30-19:00	・ToBeモデルの確認(最終)

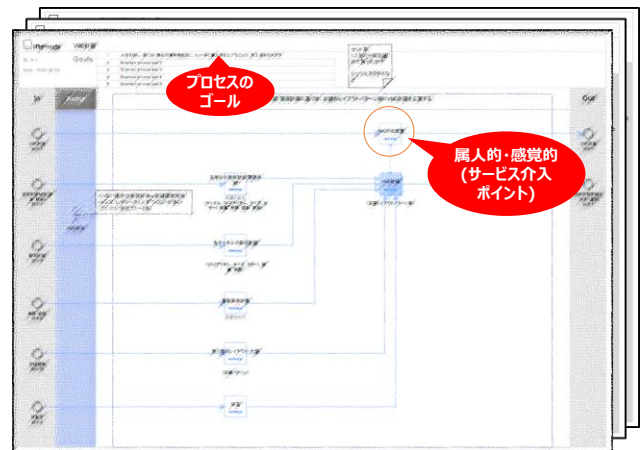


図 8 顧客の AsIs 業務モデル

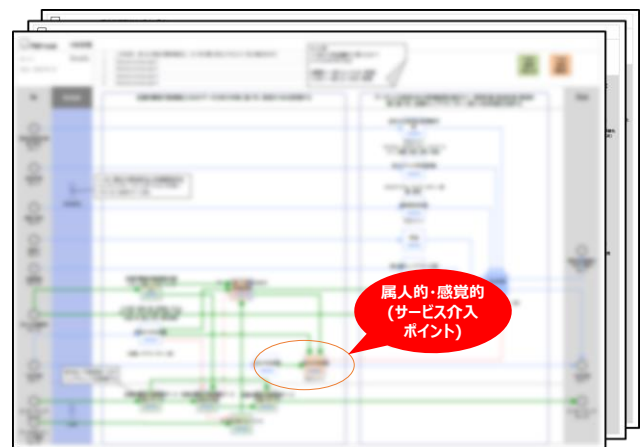


図 9 顧客の ToBe 業務モデル

4.2. 作成した PReP Model

表 3 のワークショップにて作成した AsIs 業務と ToBe 業務の PReP モデルを図 8、図 9 に示す。図 8 より、PReP モデルで顧客業務の AsIs を描くことで、属人化してしまっている業務を「無実体成果物」が同期関係でつながっているという形で明らかにすることができ、サービスはその業務に介入しようとしていることを明確にすることができた。また、図 9 は図 8 と同じ業務を表しているが、サービスを導入した後の ToBe として、CSM が顧客と関わる線を緑色で表現している。このように複雑に CSM が顧客に寄り添って価値を提供することで、顧客にとっては、サービスがなくてはならないものになるようにしていることがわかった。

4.3. 作成した KPI ツリー

表 3 のワークショップにて作成した AsIs 業務と ToBe 業務の KPI ツリーを図 10、図 11 に示す。図 10 の AsIs の KPI ツリーは、図 8 に示す AsIs の PReP モデルから、KPI に相当するものを抽出し、不足分を CSM にヒアリングすることで、完成させた。さらに、図 11 の ToBe の KPI ツリーにおいて、赤の四角で記載したものが、サービスを導入することで得られる新しいデータ、KPI である。

このように、PReP モデルから KPI ツリーを用いて、指標を構造化することで、サービスの立ち位置と提供価値を明確にすることができたと考えている。

* ABEJA Insight for Retail は、オンライン購買解析のリアル店舗版と呼べるものであり、アパレルの店舗に設置したカメラ画像から、顧客の回遊状況、購買行動などをデータ化・解析する

ことで、商品の配置や接客のやり方などの取り組みの効果を見える化するサービスとなる。

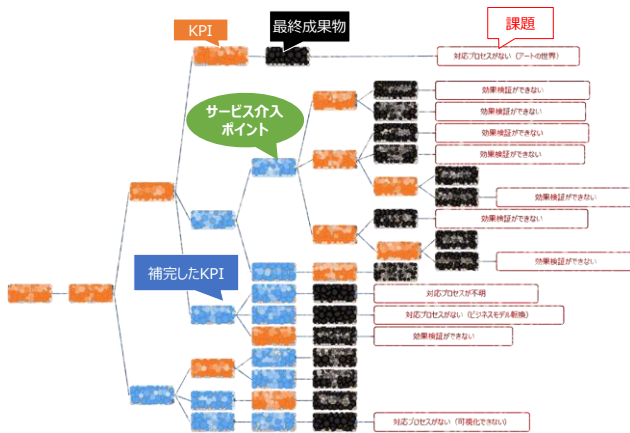


図 10 顧客の AsIs 業務モデル

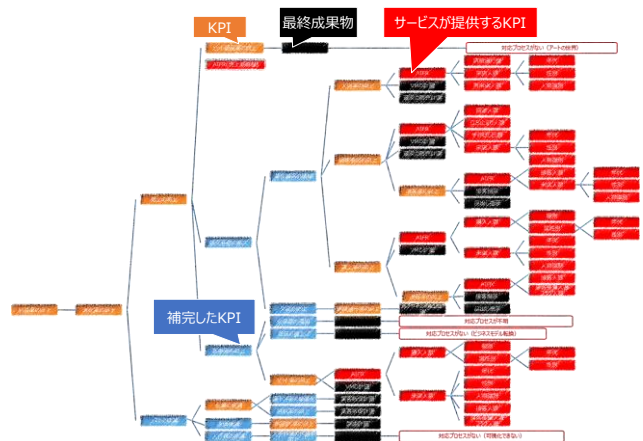


図 11 顧客の ToBe 業務モデル

4.4. 試行で得た知見

本試行で得られた知見を図 12 のようにまとめた。アパレル業界では、多くの場合、売上で重要となる集客販促立案、商品陳列、販売指示といった業務に「肌感覚」という暗黙知が含まれており、どのような施策が売上に効果があるのかが見えなくなっている。試行対象のサービスは、その「肌感覚」を顧客の購買行動という実績データで見える化するサービスであるが、データの分析方法や読み解き方などは難しい側面がある。その

難しさを解消するのが CSM の役割となっており、CSM の示唆があることで、システム・サービスが有効に働き、顧客を成功に導いていることがわかった。CSM は、このような示唆をマニュアルなどのドキュメントとして形式化することで、サービスを多くの顧客へ展開できるようにしている。

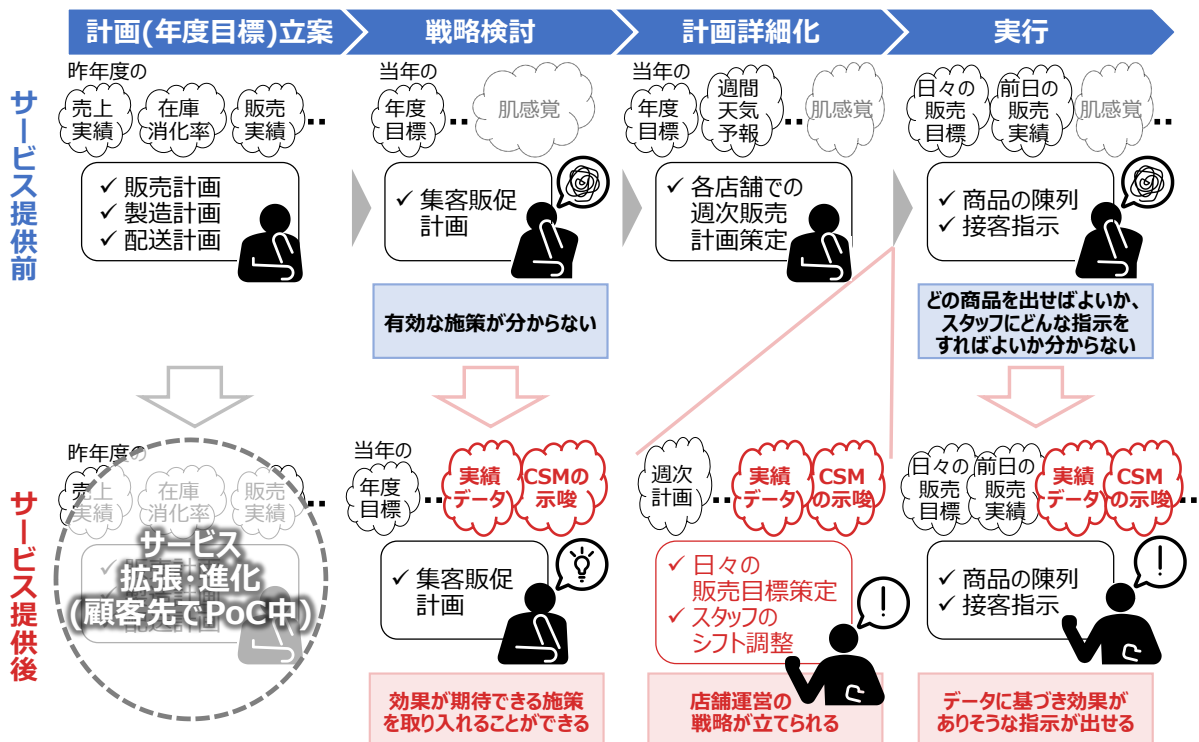


図 12 アパレル業界の顧客業務理解まとめ

4.5. システム機能拡張への応用

一般的に SaaS のシステムは、利用中のサービスを拡張していくため、絶えず機能拡張が行われる。試行対象の AI 系 SaaS も同様にシステム機能拡張の計画があり、本試行で作成した PReP Model, KPI ツリーを開発チームと連携した。

結果、顧客の課題やサービス改善のポイントの伝達がスムーズに進められ、当初 1 年間以上必要と考えていたテストマーケティング用の新機能の α 版をわずか 3 ヶ月でリリースすることができた。

さらに、テストマーケティングでの 50% のコンバージョン率(サービスの購入・契約の割合)獲得という目標に対し、83% という大幅な目標達成ができた(表 4)。この結果、社内外の主要なステークホルダーからも高い評価を得ることができた。

表 4 PReP Model による業務分析のシステム機能拡張への応用結果

	想定	本手法の効果
開発期間	1 年以上	3 ヶ月
コンバージョン率	50%	83%

4.6. CSM へのインタビュー結果

本試行に参加した CSM に意見を収集したところ、以下に示す通り、総じて高評価を得ることができた。

Q1: CS 実践の活動を具体化するために、このアプローチは有効か？

めちゃくちゃ有効だと思う。CS の実践活動は、お客さんの理解、自社のサービス理解、CS の戦略策定+実行となる。ここで CS が失敗する 1 番のポイントはお客さんの理解が足りない(課題の粒度深堀が不十分)ことが多く、お客さんのサービスを活用するときの課題感とニーズがつかめてないと、CS の活動が押しつけ的になることが多い。PReP Model があると手段の目的化を防げと思う。CS が自社目線に立つと、サービスを使ってもらふ or サービスを理解してもらおうというスタンスになる。自社目線に立つとワークしないので、お客さん目線に立っているかが重要なので、本来の目的は「利益創出やビジネスゴールをどう達成するか? どうサービスをつかってもらうか?」について CS が大事にすべきポイントである。

Q2: PReP Model や KPI ツリーについての評価は？

とてもよい。これがあるだけで、CS の戦略活動の質と効率が上がる。ABEJA でも PReP Model の明文化については、半分できていて、半分はできてない印象である。Product Market Fit まではいくつかのステップ (Customer Problem Fit → Problem Solution Fit) をお客さんのことをわかっていてプロセスに落とし込むが、お客さんの理解や構造化は組織体ではやり切れていない。大体の場合は、創業者やトップメンバーがトップ営業で顧客課題をつかんで必要な機能が実装している。スタープレイヤーの属人化した活動を、一般の人が実践するまでの形式知化はできていない。情報を採る価値でグーグルに勝てない以上、

情報の成果物価値は、体系化や構造化されていることにあとと考えている。PReP Model のようなグーグルにできない体系化や構造化できることは価値になると思う。実際に共同ワークをしてみても、自分の中でぐちゃぐちゃになっているものが体系化されて出てきたのはありがたかった。

Q3: 成果物を自身の CS 業務で使えるか? (いつ、どこで、誰に)

使える。

- いつ: 計画・立案時、
- どこで: CS 業務、カスタマージャーニーマップ作成など、
- 誰に: CSM のような責任者など、組織活動をしたいと考えている人。

Q4: CS 推進しているサービスビジネス企業にとって、PReP Model の成果物は嬉しいか?

嬉しい。Product Market Fit 前の段階にいるサービスは喜ぶと思う。ターゲットが決まる B2B には向いている。B2C でもニッチ領域(ターゲットが明確の場合)ならワークする。ただし、プラットフォームには響かないと思う。

Q5: 改善点があるか?

最初に全体の流れがわかると嬉しい。また楽しかった点でもあるが、プロセスを洗い出すのが難しかった。これがやれる人材は限られているという課題を克服する必要があると思う。ヒアリング相手の言葉を PReP Model に落とし込む翻訳力がボトルネックになっていると思った。

Q6: その他、感想があれば

今回のような成果物が出るのであれば、他社でもニーズは確実にあると思う。実際に自分が外部顧問する会社を持っていたい。

5. まとめ

本報告では、カスタマーサクセスを実現するための PReP Model の応用手法を提案した。SaaS をはじめとするサブスクリプション型のビジネスモデルでは、顧客が解約しやすくなるため、解約率を下げるカスタマーサクセスが重要となる。カスタマーサクセスは、解約防止だけではなく、上位プランへのアップグレードや別システム・別サービスへの拡張など事業拡大にも貢献する。一方、カスタマーサクセスはまだ新しい概念であるところもあり、方法論が確立できていないといえない。特に、カスタマーサクセスを担うカスタマーサクセスマネージャは顧客に寄り添い、顧客の事業的成功を支援する立場になるが、顧客の業務を熟知しなければならず、現在はこの顧客の業務理解をカスタマーサクセスマネージャのスキルや経験に依存している状況である。そこで本論文では、顧客業務理解のために業務プロセスの要点を分析できる PReP Model を用いた手法を提示した。

本手法を適用したところ、システム開発チームとの連携が円滑になったことで、1 年以上と想定されていた開発期間が 3 ヶ月に短縮できた。また、テストマーケティングにおいて、50% という

目標に対し、83%と大きく上回るコンバージョン率を達成することができた。

参考文献

- [1] ニック・メータ, ダン・スタインマン, リンカーン・マーフィー, “カスタマーサクセス—サブスクリプション時代に求められる「顧客の成功」10の原則,” 英治出版, 東京, (2018).
- [2] 弘子ラザヴィ, “カスタマーサクセスとは何か—日本企業にこそ必要な「これからの顧客との付き合い方」,” 英治出版, 東京, (2019).
- [3] “カスタマーサクセスカンファレンス「SUCCESS4」,” (2019), <https://success-lab.jp/success4/>
- [4] OMG, “BPMN 2.0”, <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0>
- [5] 田中康, “PReP MODEL – 現実世界をデザインする –: PReP モデルによる業務レベル設計,” (2022).
- [6] 田中康, 飯田元, 松本健一, “成果物間の関連に着目した開発プロセスモデル: PReP Model,” 情報処理学会論文誌, Vol.46, No.5, (2005).
- [7] 田中康, 後神義規, 光井邦雄, “要求開発プロセスへの PReP モデルの適用,” ソフトウェアシンポジウム 2015, (2015).
- [8] ABEJA Insight for Retail, <https://abejainc.com/insight-retail/>