

課題起点の協創によるお客様体験の改善: Σ SynX CX

Customer Experience Transformation through Issue-Driven Co-design: Σ SynX CX



武智 博人^{*1}
Hiroto Takechi

山田 悠太^{*1}
Yuta Yamada

山田 晃司^{*1}
Koji Yamada

釘宮 諒^{*1}
Ryo Kugimiya

藤井 麻由季^{*1}
Mayuki Fujii

上田 和明^{*2}
Kazuaki Ueda

アフターサービス(補用部品販売, メンテナンス工事, 問合せ対応等)は, 機械製品の安定稼働を支え, お客様価値に直結する業務である。依然として電話・メール等でのアナログ対応が多く残されており, 労働集約的な性質ゆえにその品質と効率性の両立が課題となってきた。三菱重工業株式会社はお客様・事業部門双方の課題を起点とし, 解決後の未来ビジョンを描いた上でソリューションを協創するアプローチでお客様接点のデジタルプロダクト Σ SynX CXを整備, 海外を含む複数の事業へ展開してきた。本報では, 本プロダクトの設計思想とプロダクトコンセプト, 展開を通じて得られた成果について述べ, 課題を起点とするデジタルプロダクト開発が, お客様の事業価値と当社事業価値の両面で機能することを示す。

1. はじめに

三菱重工業株式会社(以下, 当社)のアフターサービス領域には, 機械製品の安定稼働を支える多くの業務(補用部品販売, メンテナンス工事, 問合せ対応等)がある。依然として電話・メール等でのアナログ対応が多く残されており, 労働集約的な性質が強い。これらをデジタル化し, 品質と効率性を向上させることで, お客様への提供価値を向上する余地は大きい。一方, こうしたデジタル化推進においては, 目的やお客様価値との関係が不明確なままに技術・ツールの導入が先行し, システムは導入されたものの関係者の行動変容や本来期待された成果に結び付かない事象が少なからず観察される。すなわち, ソリューションを起点とする開発の進め方では, お客様や事業部門が抱える本質的な課題に届かず, デジタル化が手段の導入で止まってしまうという構造的なリスクがある。

当社では, 事業部門に伴走するデジタル内製組織を立ち上げ, アフターサービス領域におけるお客様接点の課題解決にあたり, “このソリューションで何ができるか”を問うのではなく, “お客様及び事業部が抱える課題が解決された状態はどのようなものか”を先に問い, その解決状態を描いた上でデジタルソリューションを選定する, エクスペリエンスデザインを重視したプロダクト開発を進めてきた。具体的には, 事業部門のビジネス課題を起点としたデザイン思考と仮説検証型アジャイル開発を組み合わせ, 事業部門との協創を通じて成果を実感できるソリューションづくりを進めてきた。また, そのようにして成果の出たソリューション事例, 実践知を抽象化・標準化することで, 事業部門を横断して一定の汎用性を有するデジタルプロダクト Σ SynX CXを構築した。本報では, 本開発の過程と成果, 今後の展開について述べる。

*1 デジタルイノベーション本部 システムインテグレーション部

*2 デジタルイノベーション本部 システムインテグレーション部 主席チーム統括

2. 課題起点の協創アプローチの思想と方法論

2.1 ソリューション起点で進めた場合の限界

アフターサービス領域におけるお客様接点の課題(困りごと)は、お客様側と当社従業員側の双方に同時に存在し、互いに影響を及ぼし合う構造を有している。お客様側では、例えば機械のメンテナンス用に必要となる交換部品の特定が難しい、見積取得や発注対応に時間がかかる、夜間や緊急時にサポートが受けられない、メンテナンスに必要な情報が散在して直ぐに見つからない、といった課題が生じている。これらの課題を解消する手段として、お客様は当社担当者に電話・メール等で問合せを行うが、その結果として担当者には問合せが集中し、業務負荷の偏在・属人化・対応遅延が生じる。担当者の負荷が高まると応答の遅さや品質ムラが生じ、その影響はお客様体験のさらなる悪化となって戻ってくる。図1にお客様体験(Customer Experience 以下, CX)と従業員体験(Employee Experience 以下, EX)の相互悪循環構造を示す。

このような構造に対し、特定の業務だけを切り取って技術・ツールを導入するソリューション起点のアプローチでは、ループの一部に手を加えても全体の構造には届かない。結果として、システムは導入されたものの関係者の行動変容に繋がらず、お客様の体験は実質的に変わらないという状況が生じやすい。本質的な改善のためには、CX 側と EX 側の双方を一体で捉え、お客様及び事業部の本質的な課題を起点に解決状態を描いてから、デジタルソリューションを選定するアプローチが必要となる。

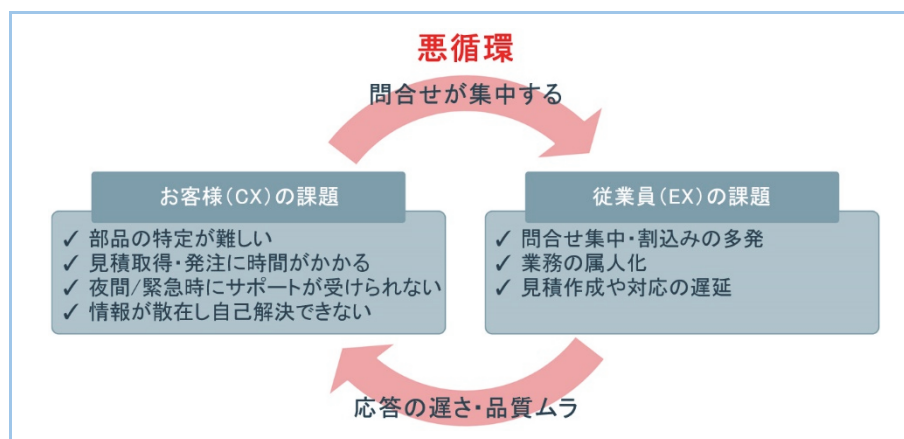


図1 お客様体験(CX)と従業員体験(EX)の相互悪循環構造

2.2 デザイン思考に基づく協創アプローチ

当社では、事業部門が持つ深い事業理解と、デジタル内製組織が持つデジタル技術及び開発の知見を融合させる方法論として、デザイン思考に基づく協創アプローチを採用している。具体的には、デンマーク・Design School Kolding が提唱する6Cモデルを採用し、事業課題を“集め(Collect)”“分け(Comprehend)”“思い描き(Conceptualize)”“つくる(Create)”というプロセスを、関係者と“一緒にやり(Collaborate)”, 得られた構想や成果をステークホルダーに“伝え(Communicate)”仲間を増やす取組みを実施している。図2に当社が採用する6Cモデルの全体像を示す。

協創の起点となるのは、お客様や事業部担当者へのヒアリング・観察を通じた現場の一次情報である。ここで得られた情報をもとに、現在の体験における分断箇所や本質的な課題を関係者と共に構造化し、“課題が解決された状態”を未来ビジョンとして描く。このビジョンを駆動力として、お客様の体験を滑らかに繋いでいくために必要な最小機能(Minimum Viable Product)を特定し、小さく検証しながらアジャイルにプロダクトを進化させる。協創の過程で生まれた気づきは関係者の間で共有され、新たな取組みへの賛同者を増やす推進力となる。

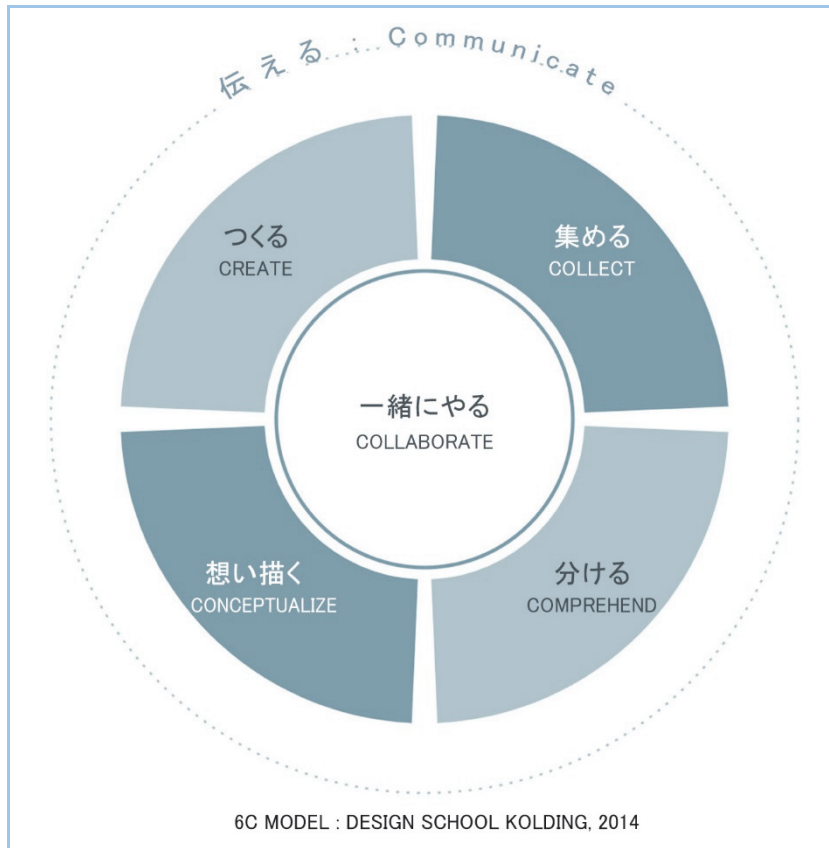


図2 6Cモデルの全体像

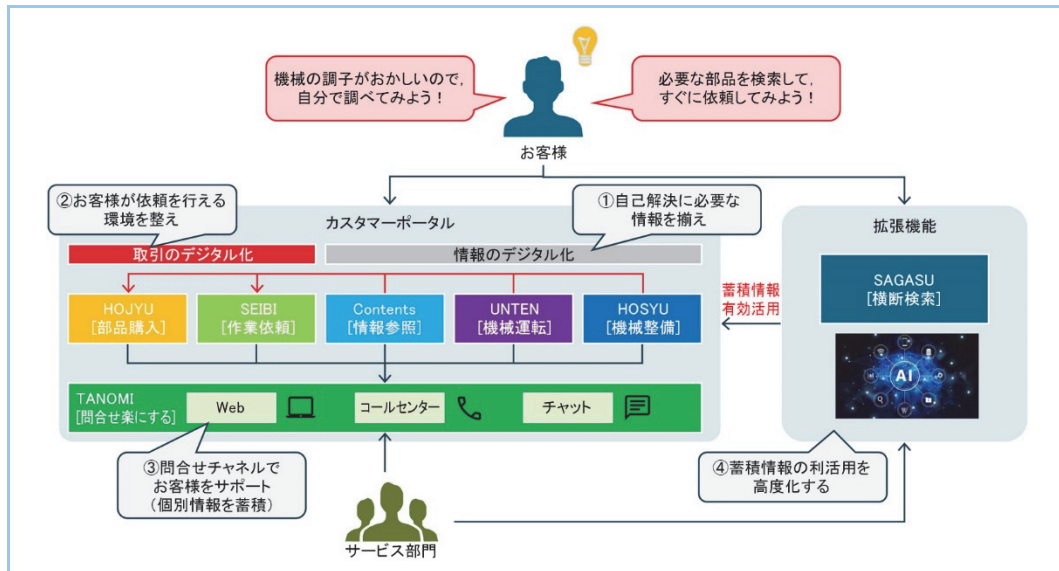
2.3 CX・EX 双方の改善を目指す体験設計

本アプローチで目指すのは、お客様の体験(CX)の改善にとどまらず、そこに接続する従業員の体験(EX)の改善も同時に探索することである。前節で述べた相互悪循環の構造を踏まえれば、CXとEXは独立ではなく、一体の体験として設計されるべき対象である。お客様が自己解決できる体験を提供することは、例えば当社担当者に対する問合せ集中を緩和し、より付加価値の高い業務に集中できる状態を生む。逆に、当社担当者が蓄積した知見をお客様に届けやすくする仕組みは、お客様の自己解決度合いをさらに高める。CX改善とEX改善を循環的に積み重ねていくことが、本アプローチの目標である。

3. 0→1 フェーズ：個別事業部との協創によるプロダクトづくり

3.1 当社アフターサービスにおける共通的なお客様提供体験

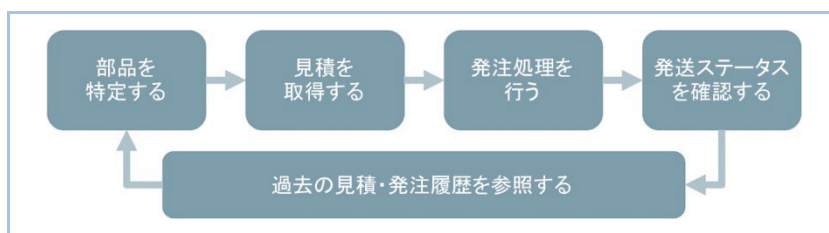
当社における事業ごとの商流や製品特性は異なるものの、アフターサービス領域においてお客様が必要とする接点には共通する型がある。マニュアル等の情報を参照する体験、部品を購入する体験、問合せを行う体験などがそれに当たる。当社では、こうした共通的なお客様接点を扱うサービスを整理し、情報参照“Contents”、部品購入“HOJYU”、問合せ“TANOMI”といったプロダクトラインナップの概念を定義している。図3にラインナップの全体像を示す。



3.2 個別プロダクト開発事例 (HOJYU)

0→1 フェーズにおける代表的な事例として、三菱重工機械システム株式会社 印刷紙工機械事業本部との協創で立ち上げた、部品購入体験を扱うサービス HOJYU について述べる。なお、HOJYU の技術的な詳細については既報⁽¹⁾にて述べているため、本報では体験設計の観点から要点を記す。

HOJYU の開発において当社が起点としたのは、お客様の部品調達における本質的な課題は何かという問いである。事業部担当者やお客様へのヒアリング及び観察を通じて見えてきたのは、お客様の真の関心事は“必要な部品を必要な時に確実に入手すること”であり、そのために必要となる“部品を特定する”“見積を取得する”“発注処理を行う”“発送ステータスを確認する”という一連の行為が、それぞれ分断された体験として存在しているという課題であった。HOJYU では、これら 4 つの行為を一連の体験として連続的に提供するとともに、過去の見積・発注履歴を参照可能とすることで、再発注時にも滑らかに体験が接続する設計とした。図 4 に HOJYU が提供するお客様の部品入手体験の流れを示す。



3.3 複数事業・複数体験への横拡張

HOJYU での協創を通じて得られた“お客様の本質的な課題を起点に、体験を一気通貫で繋ぐ”というアプローチは、他の製品事業・他の体験に対しても同じ方法論で適用可能であることが確認されている。情報参照“Contents”，問合せ“TANOMI”などといった他のプロダクトでも対象となる体験は異なるものの、同様の協創プロセスを経るとともに、複数事業・複数体験での実践を重ねながら開発が進められた。アフターサービス領域で起きる様々な体験について、事業部門とデジタル内製組織の間で経験と成果が蓄積されることで、第 4 章に示す標準プロダクト群 Σ SynX CX の素地が形成された。

4. 1→10 フェーズ：実践知の抽象化・標準化と横展開

4.1 標準プロダクトΣ SynX CX への昇華

0→1 フェーズで蓄積した複数事業・複数体験での実践知をもとに、当社はこれらをお客様向けの標準プロダクト群Σ SynX CX へ昇華させた。Σ SynX CX は、アフターサービス領域でお客様に共通的に必要とされる接点・体験を“標準機能”として提供する。標準機能は、お客様及び事業部のビジネスニーズに応じて設定の ON/OFF で簡単に切替え可能な構成としており、事業部ごとに必要なプロダクトの組合せを柔軟に選択できる。

一方、標準機能では対応できない事業部固有の要件については、必要に応じてカスタマイズで対応可能な構成としている。これらの標準機能群とカスタマイズ層を、事業部横断で単一のソースコードで管理する仕組みとすることで、あるお客様に対する改善が他のお客様にも還元される設計としている。

4.2 横展開で重視する原則

Σ SynX CX を新たな事業部・地域へ横展開する際にも、第2章で述べた課題起点のアプローチを重視しながら進めている。すなわち、標準プロダクトの導入ありきで進めるのではなく、まずは対象事業部のお客様及び事業課題を改めて確認し、ありたい姿を構想したうえで、その実現に貢献できる部分にΣ SynX CX を適用する。この順序を守ることで、標準化が進んでも開発の起点が常に“課題”に置かれ続け、関係者の行動変容と本質的な成果の獲得に結び付けていくことができる。

4.3 展開状況と還流するナレッジ

Σ SynX CX は、2021 年の HOJYU 初版リリース以降、プロダクトラインナップを順次拡充するとともに、複数事業部及び海外への展開を進めてきた。

国内では三菱重工機械システム株式会社 設備インフラ事業本部（食品包装機械）への適用が完了しており、他事業部への展開も継続中である。海外では、三菱重工機械システム株式会社 印刷紙工機械事業本部の米国事業への展開を完了している。プロダクトは、国内外で約 600 社、約 4000 名（2026 年 4 月時点）のお客様にご利用頂いている。

新たな事業適用を通じて得られたドメインナレッジは、標準プロダクトの改善として還流され、全展開先での提供体験を継続的にアップデートすることで、お客様への提供価値、及び事業価値の向上に貢献している。

5. 得られた効果

5.1 お客様体験(CX)の改善

Σ SynX CX の導入により、お客様は“いつでも・どこからでも”部品購入・情報参照・問合せ等の業務が行えるようになり、アフターサービスにおける困りごとの自己解決度合いが向上している。具体的にある事業では、部品購入では HOJYU 経由の購入比率が 50%を超え、お客様の見積入手にかかる日数が延べ 2000 日/年相当以上削減された。

海外展開では、提供開始から短期間で多数のお客様の利用に到達しており、問合せに関しても、蓄積された問合せ情報を組織的に活用可能な状態になったことで、当社担当者に依存しないナレッジへのアクセス改善が進みつつある。

5.2 従業員体験(EX)の改善

お客様の自己解決度合いの向上に伴い、当社担当者の定型業務（見積書作成等）が削減され、担当者はお客様に合ったサービス提案などの付加価値の高い業務に集中できるようになった。また、見積作成等の業務はΣ SynX CX 上で自動化されることで応答品質の均質化が進むとともに、サービス情報の提供においても、Contents をカスタマーポータルに掲載し、通知・参照頂くことにより、お客様へ迅速かつ確実に必要な情報をお届けできるようになった。

当社では、こうした業務効率化によって生まれた時間を、より充実したお客様サポートの提供に振り向けていく。

5.3 事業価値への接続

CX と EX の改善は、それぞれ異なる形で事業価値の創出に繋がる。CX の改善は、お客様が保有する当社機械の稼働率向上に寄与し、お客様自身の事業価値を高める。一方 EX の改善は、当社担当者の対応品質を高め、お客様との継続的な関係構築を通じて当社の事業価値を高める。

さらに、CX の改善と EX の改善は互いに高め合う関係にある。お客様が自己解決できるようになると担当者への問合せ集中が緩和され(CX 改善→EX 改善)、担当者の対応品質が高まるとお客様の体験がさらに向上する(EX 改善→CX 改善)。こうして CX と EX が循環的に高め合い、事業価値の創出につながる好循環が生まれる。図 5 にこの好循環モデルを示す。これは、第 2 章の図 1 で示した悪循環を、そのまま裏返した構造である。

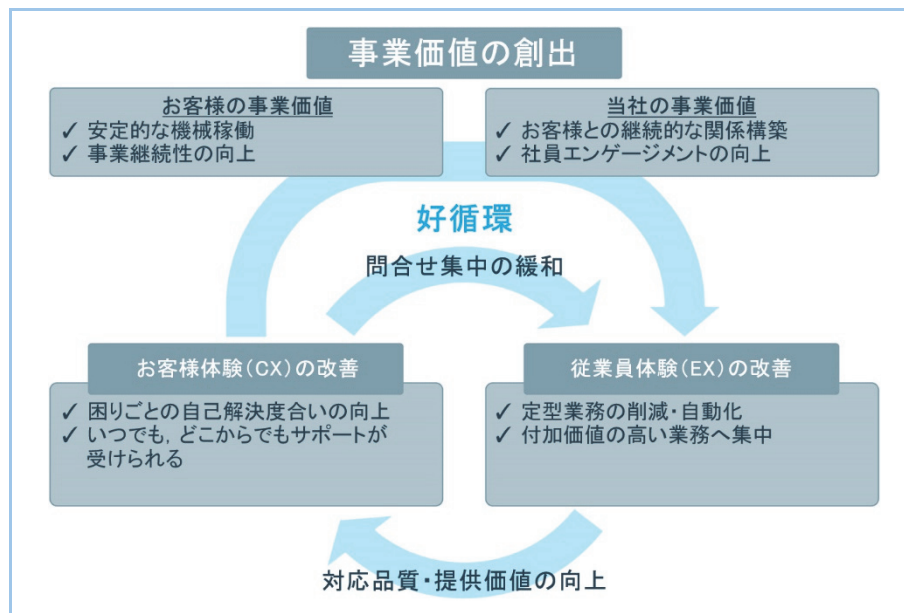


図5 CX・EX・事業価値の好循環モデル

6. まとめ

本報では、当社のアフターサービス領域におけるお客様接点のデジタル化において、ソリューションを起点とせず、お客様及び事業部の課題を起点とする協創アプローチを実践、蓄積した実践知を抽象化・標準化することでお客様向け標準プロダクト群 Σ SynX CX を開発・展開してきた取組みについて述べた。

デザイン思考に基づく 6C モデルの協創プロセスと、仮説検証型アジャイル開発の組合せにより、お客様体験(CX)と従業員体験(EX)の双方を一体で改善した。また、複数事業部及び海外への展開を通じて、お客様の困りごとの自己解決度合いの向上と担当者業務の効率化が進み、事業価値の創出に繋がる好循環が確認された。

今後、CX 向上に資する EX 改善を更に進めるとともに、 Σ SynX CX を MHI グループの広範な事業ドメインへ展開し、お客様への提供体験をより良いものとしていく。

Σ SynX®は、日本及びその他の国における三菱重工業株式会社の登録商標です。

参考文献

- (1) 山田悠太ほか, お客様の部品購入体験を刷新する E-Commerce, 三菱重工技報 Vol.60 No.4 (2023)