

CASE
7金属熱処理の世界で格段の高付加価値を
提供し新市場開拓に挑む— 自社の熱処理技術のノウハウを結集した
真空浸炭焼入れサービスの販路開拓 —

マーケティング・営業・販売

支援概要

問題点

- 受け身（御用聞き）営業になっている
- 真空浸炭の新規受注が進んでいない
- 真空浸炭のメリットが顧客に伝えきれていない
- 顧客目線での付加価値提案ができていない

支援方針・課題

1. 真空浸炭市場拡大に向けたマーケティング
 - ① 同社の強み・特徴を整理
 - ② 真空浸炭の提供価値を整理
 - ③ 真空浸炭の差別化ポイントの検討
2. 販路開拓に向けたプレゼン資料の作成
 - ① 顧客目線での価値提案展開
 - ② 真空浸炭の必要性を訴求
 - ③ 同社のブランディングコンセプトの明確化

成果物

- 同社の強みを集約した商品コンセプト化
- 顧客提供価値とターゲット新市場の策定
- 同社提供サービスのブランディング化
- 提案営業ツールとしてのプレゼン資料策定

支援成果

- 既存市場における提案営業活動への転換
- 既存顧客から新たな提供価値での引合い
- 経営計画策定に向けた目標と課題の整理
- 提案営業に対する社内の議論が可能になった

事業概要 長年の実績に加えて更なる高付加価値化

同社は、顧客で製作した部品（自動車・建機・建築・土木等に用いられるネジ・ボルト等を主体）を金属熱処理加工している会社である。メッシュベルト式焼入れ焼戻し、バッチ式焼入れ焼戻し（ガス浸炭）、メッシュベルト式無酸化焼鈍、真空焼入れ焼戻し等の設備を保有し、顧客からの受注に対応している。

ネジの金属熱処理では、外観からは熱処理の良否が判断できないため、実績が重視される業界である。長年の実績がある会社はその点を評価されており、かつ大手メーカーの熱処理認定を取得しているため、現在は関西エリアで業界2位（ネジの熱処理）の売上シェアである。顧客の要望に応えるために、黒化処理や脱リン処理、無酸化焼鈍、特に同業他社では対応困難な油冷品の対応が可能であり、技術の幅が広い。さらに、高付加価値化に向け真空浸炭熱処理炉による金属熱処理サービス（以下『真空浸炭』と称する）を開始した。

経営環境 取引先業界の影響による受注の波

顧客で製作した部品（自動車・建機・建築・土木等）を熱処理加工しているが、2019年8月ごろから米中摩擦や台風災害等の影響で売上が約8%減少した。受注減による設備停止が続いており、生産効率が悪化した。2019年3月期は自動車・建機・土木業界が好調であったため過去最高の決算を記録したが、2020年3月期は米中関係や国内需要の縮小等の影響で厳しい状況が予想された。

同社の状況 質重視の生産体制への転換期

同社は作るほど利益が出ていた「重量重視」から「質」重視の取引へ転換を目指しており、大量生産からの脱却及び高付加価値化への手段として真空浸炭を開始したが、新規受注に至らず投資効果が出ていない。また、顧客からのBCP対策要求で仕事が減少しているのに加え、バックアップ体制も求められており、他工場において真空浸炭熱処理炉の追加導入による対応を考えている。

事前現地調査・経営課題の掘り下げ・支援テーマ・目標の検討・認識の共有

解決すべき経営課題

1 高付加価値化に向けた真空浸炭焼入れサービスの
新市場開拓

真空浸炭の新規受注が進まないため、社内の位置づけの明確化、同社の強みと真空浸炭の特徴を融合させ、他社との差別化ポイントを明確にするに当たり、マーケティング企画書、プレゼン資料の作成が必要であった。

2 受け身（御用聞き）営業から提案営業への意識改革

従来は受け身（御用聞き）の営業で、自社の保有設備をPRするにとどまっていた。同社と真空浸炭の強み・特徴を整理し、顧客メリットを訴求できる提案型営業に向けて、提案ツールの作成及び顧客の困りごとに対して同社として何が出来るかを平生から考え提案できる風土づくりが必要であった。

【第一期 2020年3月～7ヶ月間／
販路開拓コーディネート事業／6回】

▶ 活動目標

「ノウハウを結集した真空浸炭焼入れサービス」の
マーケティング企画ブラッシュアップ

▶ 活動内容

1) マーケティング企画書の策定

①企業方針・ありたい姿の整理

同社事業の強みや課題を明確にするため、参加者の所属部署の事業内容や設備についてヒアリング、意見交換を実施し、5年後のありたい姿として、業界（西日本）で売上トップ5を目標に掲げた。現在同社は業界9位の位置で、業界上位の企業の強みを分析し、競合他社を越えるための課題を明確にした。それに加え、BCP対応の設備増強、働き方改革（24時間稼働の改善）を含め、真空浸炭の可能性を洗い出した。

②新事業のマーケティング企画

真空浸炭による高付加価値品として、新市場である自動車・産業機械（ロボット）・建機業界でのギア・ベアリング等の部品及び工具・刃物を対象にマーケティング企画を検討、その結果、これらの部品には2通りの提供価値が判明。それは①耐摩耗性・機械特性・耐久性向上による部品の高寿命・軽量化②真空浸炭熱処理を内製化している自動車・建機メーカーの外注化（増産対応・トラブル対応等）である。並行して同社自身で実験を行い、必要な根拠・比較データの取得と提供価値の向上への取組みを行った。

2) プレゼン資料の策定

主要取引先での想定用途を踏まえた仮説立案

当初のプレゼン資料は、メーカー目線で作成した真空浸炭処理の説明資料ようになっており、ユーザーに響く内容、見え方になっていなかった。そのため、特に以下の点に留意しながら、ブラッシュアップを行った。

- ①同社のブランディングコンセプトを定める
- ②真空浸炭の導入メリットや必要性を簡潔にまとめる
- ③真空浸炭による提供価値を、顧客自身がメリットを感じられるような表現にする（「〇〇ができる」ではなく「〇〇ができるから御社にとって△△という良いことがある」）
- ④ガス浸炭と真空浸炭について比較表にまとめ、ガス浸炭から真空浸炭への切替えを促進するようなまとめ方をする

▶ 活動成果

1) マーケティング企画書の完成

①同社の強み及び②新規事業の顧客への提供価値が明確になり、顧客メリットの仮説化ができた。そして③金属熱処理専門業としてのノウハウを活かし顧客の困りごとへの提案という姿勢が芽生え受け身（御用聞き）営業から脱皮できた。この活動を通して④真空浸炭を中心にありたい姿の展開ができた。

2) プレゼン資料の完成

- ①真空浸炭+同社ノウハウの組合せで提案力のあるプレゼン資料となった
- ②モノ→コトへの付加価値をつけた提案内容が盛り込めた
 - ・熱処理時間の短縮から短納期対応、緊急増産対応へと顧客メリット展開
 - ・環境対応、安全性確保を求める企業へのBCP提案

3) 提案営業の実践

ネジの分野では、既存顧客向けとして同社自ら『カチカチボン（価値価値本）』を作成し、提案営業活動を実践展開

4) 展示会出展

2021年1月に自動車部品&加工EXPO（東京ビッグサイト）に出展

経営者のことば 顧客ファーストによる価値創造

支援を受けるまでは自社設備が最新式で、特殊な熱処理ができます！とPRしていましたが、結局は自己満足になっていることが多く、新たな受注は成立しませんでした。やはり、お客様の立場になって物事を考えることが大事だと改めて気づき、お客様の困りごとやお客様が気が付いていない価値を提供することが必要と判りました。この考え方は営業だけでなく、すべての活動において重要であり、色々な面で成長できたと思います。



代表取締役
横尾 臣則 氏

企業名	株式会社松徳工業所 🔗
資本金	100万円
本社所在地	大阪府柏原市円明町1000-30
売上高	1,600百万円（2019年3月期）
設立	1975年5月（1973年12月創業）
従業員数	90人（正社員64人）
業種	金属熱処理加工業
営業品目	焼入れ焼戻し、浸炭焼入れ、浸炭窒化焼入れ、真空浸炭、真空焼入れ、焼鈍、ショットプラスチック