

工場・設備のアメニティサービスを可視化し、新市場を開拓

創業以来、100年近くに渡り培ってきた建造物・設備の洗浄・清掃・メンテナンス・解体などに関わる高い技術力とノウハウを市場に即し、新サービスとして見える化。新たな市場に訴求して販路を開拓した。

近畿本部 販路開拓プロジェクトマネージャー 高畠 和夫

企業名 日笠工業株式会社
業種 洗浄・清掃工事業
本社所在地 兵庫県神戸市灘区
大石南町3-3-1
資本金 20百万円
設立 昭和23年12月
売上高 2,959百万円
(平成27年10月期)
従業員 80人

当社は、新事業の創造が成長のために不可欠と判断した。そこで、中小機構のハンズオン支援事業である「専門家継続派遣事業」と「販路開拓コーディネート事業」を組み合わせて活用することで、組織的に販路開拓能力を向上させ、自社だけでは突破できなかった新市場開拓の壁を破り、新たなステージに到達、さらに前に進むべく全社一丸となり進んでいる。

企業概要

当社は、地域の大手製鉄所の建造物や設備の洗浄、清掃、メンテナンスを中核事業とする企業で、創業99年を迎える。

創業以来、取り巻く環境や顧客の設備状況へ柔軟に対応し、ノウハウを蓄え、技術を向上させてきた。また、製鉄所の工場内に拠点を設けるなど顧客に密着し、常にタイムリーなサービスを提供し、製鉄所というものづくり現場にとって重要な役割を担ってきた。当社の事業に対する真摯な取り組みにより、顧客との密な関係を構築

し、これまで順調に発展を遂げてきた。

しかし、鉄鋼業界のグローバル化や主要顧客の事業内容の大幅な変更など、事業環境が変化するなか、当社がその変化に対応し、さらに発展し続けるためには、新たな事業への取り組みが必要との経営者の判断のもと、新規事業部を発足、新市場の開拓に着手してきた。

しかしながら、新規事業確立に向け、「知恵と工夫」を持って仕事に取り組み、常に革新し変化をめざす当社の姿勢は、新たな顧客との接点を持つことはできても、事業拠点である兵庫県内でも点での営業活動に留まり突破口が見いだせない状況であった。

中小機構との出会い

早期に新規事業の確立を目指すものの、効果的な「打ち手」が見いだせない状況の中、現状を打破するために必要な行動は、「新市場開拓」だと位置づけ、その手立てとして、支援機関の実施する販路開拓支援メニューについて関心を持った。

常日頃、外部との関わりを重視し、広いネットワークをもつ当社の経営幹部は、以前より知り合いであった中小機構の関係者に新市場開拓について相談した。“近畿圏での販路開拓をサポートする”という点で、近畿本部の販路開拓コーディネート事業が、特に当社の現状に即した支援だと感じ、近畿本部を訪れた。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

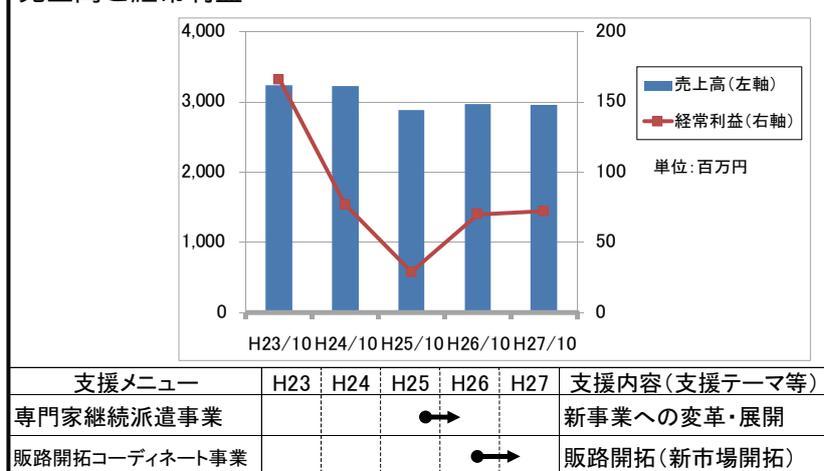
販路開拓プロジェクトマネージャーは、当社の経営幹部と面談し、事業の概要や現状を確認。その結果、「提供している工場・設備のアメニティサービスは高い技術が必要とするプロフェッショナルなサービスかもしれないが、そのサービスの特徴が漠然として、新規の顧客にその良さを理解してもらうのは容易ではない」と感じた。すなわち、提供サービスが可視化できていない点に課題があった。

これまで当社は、顧客の設備を熟知し顧客との密接な摺合せを行うことで、最適で一貫したクリーニングサービスを実現していた。そのため、提供するサービスの多様な方法やそれを実現する技術やプロセスを可視化する必要性がなかったのである。つまり、新たな事業の顧客を開拓するための必要な準備ができていなかったのである。

そこで、当社の経営幹部は、販路開拓プロジェクトマネージャーとの面談により、まずは、新市場を開拓するための組織としての能力構築の必要性を実感し本格的に取り組むことを決断した。

まずは、「専門家継続派遣事業」

売上高と経常利益



による支援を活用し、6ヵ月（平成25年10月～平成26年3月）にわたるプロジェクトの結果、新規事業展開の方向性を決定し、提供サービスの可視化、建造物・設備クリーニングの「ワンストップソリューション」という独自の商品を確認した。

次のステップとして、市場に向き、マーケティング仮説の検証実施・新商品のテストマーケティングの実践の場として販路開拓コーディネート事業を活用することになった。

販路開拓コーディネート事業の活動を効果の高いものにするためには、建造物・設備クリーニングの「ワンストップソリューション」サービスを必要とする市場を設定（想定市場）しなくてはならない。また、想定市場の顧客が理解し興味を持つ、「日笠工業ならではの」と思うようなプレゼンテーションツールが不可欠である。そして、テストマーケティング活動では、当社独自の商品が最も価値があると評価を得られる顧客・市場の発見と、「ワンストップソリューシ

ョン」さらに視野を広げれば「工場・設備のアメニティサービス」に求められるサービス品質の水準や具体的な新サービス内容を見出すことも課題として設定した。

プロジェクト推進体制

当社にとって販路開拓コーディネート事業は自社のプロジェクトの成果を発揮する場である。当社は日笠社長を筆頭に専務取締役、担当役員、新規事業担当リーダー、そして7名の営業とまさに全社一丸の体制で取り組むことになった。

中小機構のメンバーは、販路開拓プロジェクトマネージャー、担当チーフアドバイザー、販路開拓コーディネーター、職員が中心となり、販路開拓コーディネート事業での支援をスタートさせた。

支援内容と支援成果

<販路開拓コーディネート事業>

（平成26年8月～平成27年2月）

本事業は、マーケティング企画のブラッシュアップの期間とテストマーケティングの実践の期間に

分けられる。

【マーケティング企画のブラッシュアップ期間】

1 想定市場の設定

まず、工場・設備のアメニティサービスの業界は独特の業界構造を形成している。当社が得意とする業界以外の分野も想定市場に加え、業界で本事業に関連する企業の動向や参入の道筋を検討した。次に、「ワンストップソリューション」が魅力あるサービスと評価を得られる業界と各業界別の代表的な企業のリスト化を進め、ターゲット市場の絞り込みを行った。

その結果、以下のような視点

は、プレゼンテーションは、顧客に応じて、アレンジしなくてはならず、そのため、サービス名、サービスの優位性・顧客の現場を意識した用途の提案等を検討。

サービス名について、当社のサービスの特徴は、建造物・設備クリーニングの「ワンストップソリューション」すなわち、総合的なクリーニングサービスを行うことができる点にある。そこで、本サービスの名前として「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」に決定した。

サービスの優位性や顧客視点での理解を促進するために、

多くの分野にわたり、多数の企業へ訪問することは、商品の認知度を高めたり、未開拓の業界や企業のニーズや状況を把握するには有効である一方、明確にターゲット企業が分かっている企業数を絞りこみ、集中的にアプローチするという方法もある。これらの活動パターンは商品のおかれた状況や企業営業体制、営業方針などで決定される。

当社の「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」は様々な業界でニーズが期待できること、新規事業を進めていくため当社プロジェクト人員を総動員して販路開拓コーディネート活動をする意思があること、さらには、様々な市場の情報を入手し、市場に合致したサービスを創出し提供する必要があることから、今回は、できるだけ多くの企業と新しい接点をもつことを優先し、再訪問活動は企業独自で行うこととした。



高島 和夫 近畿本部 販路開拓プロジェクトマネージャー

第一段階の「専門家継続派遣事業」では、技術の「可視化」を実現。第二段階の「販路開拓コーディネート事業」では、「可視化」された技術を「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」として、想定された新顧客に訴求し、段階を踏んで販路開拓を実現できた。日笠社長の強いリーダーシップがその成功に大きく寄与した事例である。

【テストマーケティングの実践期間】

マーケティング企画のブラッシュアップをふまえて、鉄鋼、化学、電力等をターゲット企業として設定し、本分野にネットワークを有するコーディネーター12名が参画することになった。

1 マッチング会の開催

マッチング会には、日笠社長を筆頭に経営幹部、新規事業のリーダーなど11人が参加、また、ターゲット分野へのネットワークを有する販路開拓コーディネーター12名が参加し、今回のサービスである「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」の特徴、当社ならではの優位性などに関して理解を深

で想定市場を設定した。

- ・当社の商品の特徴の活かせる業界
- ・新規事業として確立していくために長期取引が可能な企業
- ・複数の業界への展開、企業規模など

2 訴求力のあるプレゼンテーションツールの作成

顧客の共感を得られ、使ってみたく思われないとビジネスは成り立たないので、「ワンストップソリューション」を正しく理解してもらい、顧客に響く説明が必要である。そのために

業界別の用途説明資料の作成やクリーニング作業現場の様子を動画化するなどを進めることとした。紙媒体としては、業界別、訪問担当分野別など顧客別にアレンジした用途事例の作成や、臨場感のある動画を完成させた。

3 テストマーケティング実践活動の全体のデザイン化

以上のテストマーケティング企画のブラッシュアップ期間を経て、訪問企業候補を想定、実践活動の全体構想を検討した。

販路コーディネート活動において、訪問企業を決定する場合、

めた。

動画を用いたプレゼンテーションによりコーディネーターの日笠工業及び商品に対する理解は深まった。また、コーディネーターからは、新たな意見が出るなど、想定市場設定に関して内容が深まることとなった。

2 活動計画の決定とテストマーケティングの実践

マッチング会を経て、訪問企業・訪問部門を決定し、実活動として15社を選定、企業訪問がスタートした。テストマーケティングの実践を充実させるために、各コーディネーターとの同行訪問により得た共有すべきニーズや業界動向は、機密情報に留意しつつ、コーディネーター同士で共有し活動した。また、当社の同行訪問企業に対するフォロー活動は迅速かつ、適切なもので、課題解決に向けた対応方法の柔軟な発想で新たな提案を生み出すものになった。

3 テストマーケティングの実践結果

精力的な活動の結果、具体的な引き合いとして、高所の作業でのサービスなど技術や経験を伴う、まさに同社ならではの、評価されることになった。また、これまで、想定していなかった場所での具体的なニーズを発見するなど、新規事業拡大の鍵となる点を見出した。そして、本活動で仮説として設定した、「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」は、当社の豊富な提供サービスとして顧客との接点づくりに有

効な手立てとなり、ビジネスの間口を広げることができると確認できた。

ただ、最初の扉を開けたのち、次の扉を開けていくためには次の「打ち手」も必要である。今活動により、「ワンストップ&エキスパート・クリーニングサービス」の商談推進のフローが明確化し、さらに突破するため、顧客の課題を引き出し、顧客別に作業メニューを作成し、既存業者と協調関係の作業体制を作っていくという「臨機応変」な対応や、顧客別の提案メニューの開発などの課題が顕在化した。

今後の課題

当社の強みは、社員が決めたことはやりきる点にある。販路開拓コーディネート活動は短期間での活動であったが、明確になった営業課題に対して、当社は社長が先頭に立ち、毎月の営業会議で課題を明確化し、次の「打ち手」を決めて活動することを継続。その後の営業活動でもきわめて良好な実績をあげるなど着実に進化している。

経営者のことば

中小機構の支援活動を通じて、自社の営業展開・戦略・体制の再構築、自社の弱みと強みの再認識ができたこと。また社員全員が問題意識や危機感を共有し、営業活動や受注の喜びを共有できたとともに、自社を見つめ直す・振り返る良い機会になったと思います。この支援活動が弊社にとって、とても大切に良い経験になりました。中小機構の皆様、本当にありがとうございました。ご支援を受けた活動はまだまだこれからであり、これまでに頂いたアドバイスやご縁を大切にしながら新たな展開ができるよう邁進していきたいと思っております。



日笠 秀樹 社長

今後においても、ターゲット業界・分野での新たな顧客とのコミュニケーションにより、洗浄・清掃・メンテナンスの業界の様々な課題にチャレンジし、新たな商品づくり、市場づくりにより、マルチ・トータルクリーニング企業として展開することが期待される。