

事例 2 武藤工業



ライブの臨場感が受け、 顧客拡大に確かな手応え 5Sの向上など社内活性化にも効果

コロナ禍で対面式の営業活動が制約を受ける中、金属熱処理加工会社の武藤工業（神奈川県大和市）は、顧客開拓の新たな手段としてオンライン工場見学を実施している。ミーティングシステムのZoomとスマートフォンを活用し、工場案内や参加者との質疑応答をライブで行うもので、2020年11月にスタートした。現在までに7回実施。参加者からは「普段見ることのない熱処理現場の臨場感が伝わってくる」「わからないことをその場で教えてもらえる」などの高評価を得ている。今後はオンライン熱処理勉強会なども併設する考えだ（写真1）。

持ち味は高付加価値の熱処理加工

同社は1977年の創業。機械加工や表面処理も手がけるが、メインは金属を加熱・冷却するなどして性質を向上させる熱処理の受託加工である。顧客企業の業種は幅広く、「鉄がある限り、熱処理事業は生き続けると信じて日々、努力しています」と佐藤卓弥社長は話す（写真2）。

同業者の中には、特定の顧客と契約し、同じものを次から次へと加工する量産指向の企業もある。これに対し、同社では量産ものが主体ではなく、精密性と堅牢性が求められる金型部品や試作開発

品などを対象とする高付加価値の熱処理加工を持ち味とする。「量産ものはコスト競争に巻き込まれやすい。高付加価値の熱処理加工の仕事は難しくても人材が育つ、今の方針を変えるつもりはありません」と佐藤社長。

同社が長年、力を注いできたのが人材育成である。OJTのほか、毎週火曜日には同業他社や取引先も交えての熱処理勉強会を開催し、技術の研鑽に努めている。技能試験などの資格取得も奨励し、現在では25名の従業員中、延べ人数で23名が金属熱処理技能士や金属材料試験技能士の有資格者となっている。

2018年からはスキルアップ制度という全従業員を対象としたユニークな社内教育も始めた。松川羽呼取締役の発案によりスタートしたもので、個々の従業員がスキルアップシートを使って自ら目標を設定。年6回の頻度で本人、上司、松川取締役による三者面談を行い、スキルアップを後押しするというものだ。この制度は従業員からの評判も良く、同業者や顧客からも注目されている。

写真1 本社工場



会社概要

会社名：武藤工業(株)
所在地：〒242-0027
神奈川県大和市下草柳825-4
設立：1977年
従業員数：25名
事業内容：金属熱処理加工、機械加工



写真2 左から佐藤社長、藤嶋工場長、松川取締役、須田副工場長、中村部長。画面に映っているのが東北事業所の千葉所長



図1 熱処理 Q&A 特設サイト



Web 活用に活路を求める

その一方で、経営面では大きな課題を抱えていた。商談の多くは小ロットの案件のため、顧客数を増やさないと経営が安定しないという課題である。これまでさまざまな策を講じてきた。こうした中、行き着いたのが Web 活用である。顧客数を増やすには、接点を多くすることが重要だと考えたためである。それまでも自社の HP は存在したが、2017年、その HP を刷新するとともに、新たに「熱処理 Q&A 特設サイト」を立ち上げた(図1)。この Web 活用のキーマンとなったのが、当時は総務の責任者であった企画開発部の中村正美部長である。

HP や特設サイトというもの、開設さえすれば多くの人に見てもらえるというわけではない。「熱処理業界の人ならよく知っている情報でも、インターネットで調べると見つからないことは結構多いものです。そういう情報を誰にでもわかるように取り扱ったら、アクセスは増えるのではないかと思ったのです」(中村部長)。その際にヒントになったのは、あるめっき会社の HP であった。「めっきのことなら何でもわかる」という評判のサイトでもある。

ある時、中村部長は外出先でめっきに関してすぐに知りたいことがあり、携帯電話から直接、その会社に電話した。驚いたのは、その対応ぶりだった。「当社はその会社とは何の取引もなく、いきなり携帯電話からかけたにすぎないのに、電話口

に出られた事務スタッフの方の対応がとてもよかったです。それまではサイトの内容しか注目していませんでしたが、全社を挙げてのバックアップのもとでサイトが運用されていることに気づいたのです」と中村部長。そして、この時の気づきこそが、後々活かされることになる。

毎週、新情報を継続して更新した甲斐あって、同社の熱処理 Q&A 特設サイトのアクセスビュー数は予想を上回る勢いで伸び続けた。2020年になり世の中がコロナ禍に見舞われると、対面式の営業が制約を受けるようになり、いよいよ Web 活用の重要性が増した。ただし、アクセス数は伸びているものの、それを有効活用しているとはいいがたい状況だった。

同年夏、アクセス数が月間2万ビュー(2021年5月には3万ビューを突破)に到達したのを機に、Web 活用経営の小野晴世氏から「オンライン工場見学」の提案を受けた。アクセス数の多い Q&A サイトでオンライン工場見学の参加者を募集し、同社や熱処理技術を理解してもらうことで、顧客に結びつけることを狙うものである。

当初はまったく様にならなかった

オンライン工場見学はミーティングシステムの Zoom と撮影用の自撮り棒付きのスマートフォン、イヤホン、そしてモニター用のパソコンさえあれば簡単に実行できるシステムだ。自撮り棒やイヤホンを使うのは、撮影と説明を同じ人が行うため、操作性を良くすることが目的。また、音

写真3 スマートフォンと自撮り棒を用いた撮影と説明



のハウリングを防ぐと同時に工場内の環境音を低減するためである(写真3)。

同社の業務は、営業が表に出てモノを受け取り、熱処理して顧客に納品することを基本とするため、既存客であっても、熱処理加工の現場(写真4)を見たことがない人がほとんどだった。2008年11月に一度だけ既存客向けに30人規模のオープン工場見学会を実施したことがあったが、以後、工場見学会は受け入れておらず、たまに打合せで本社を訪れた顧客に対し、帰りに工場内を見てもらう程度だった。

コンサルタントから提案を受けた時、中村部長は「普通の工場見学会と同じ感覚でやればいいのか」と思ったという。やり方も簡単なので、「2人もいればいいのか」ところが、リハーサルをしてみると、「まったくのグダグダで、とても他人に見せられるようなものにはなりませんでした」(中村部長)。

原因はいろいろあった。まず、何も準備をせず、すべてアドリブでやろうとしたのが大きな間違いであった。作業者にコメントを求めても、言葉に詰まったり、適切なコメントが返ってこなかったりした。リハーサルの録画を見て気づいたのが、作業現場の整理整頓が少しでも行き届いていないと特に目立ってしまうことだった。「やってみて、初めて気づいたことですが、参加者は熱処理工程よりも、背景のほうに目が行きがちということです」(中村部長)。現実の世界では気にならないことが、小さく区切られた画面で見ると些細な掲示物のズレや治工具の置き場の整頓、作業員の帽子のかぶり方などが目立ってしまうのだ。これでは、

写真4 臨場感のある加工現場



せっかくのライブ動画もかえってイメージダウンになりかねない。「そこからですね。これは現場だけの問題ではなく、社を挙げて取り組まなければならないと感じたのは」と中村部長。

対面式の工場見学会とは別物だった

以来、ミーティングを重ね、現場の整理整頓をさらにレベルアップし、気になるところを1つずつ直していった。アドリブに頼るのをやめ、原稿をつくった。また、参加者からの質問に正確に答えられるよう、総務部が中心となって会社案内や資料の原案を作成。さらに、ストーリー立ても考えた。Q&Aサイトから申し込む人には、熱処理の経験者もいれば、そうでない人もいる。初心者にいきなり専門技術を説いても、興味は湧かないだろうと考えられた。最初のリハーサルは、やることだけを決め、その目的すらはっきりしていなかった。しかし、ミーティングの結果、「自社の強みは何か」がわかるような一般の人向けの内容で臨むことにし、伝えるべきことと、伝えなくてもよいことを皆で決めた。2008年の工場見学会の時は製造部だけで対応すれば事足りたが、オンライン工場見学会は全社を挙げて取り組まないと前には進めないこともわかった。つまり、リアルな工場見学会とオンライン工場見学会はまったく別物だったのである。

3回目のリハーサルでは、顔の広い東北事業所(岩手県北上市)の千葉繁樹所長に岩手県の企業を勧誘してもらい、初めて外部の参加者を受け入れ



た。初回の時と比べればかなり改善されたものの、それでも参加者からは率直な指摘が相次いだ。このような経過を経て2020年10月、1回目のオンライン工場見学が行われた。参加者は10名。いずれもネットで集客した人らであり、参加者からの評判は上々だった(写真4)。

回を重ねるごとに洗練さを増す

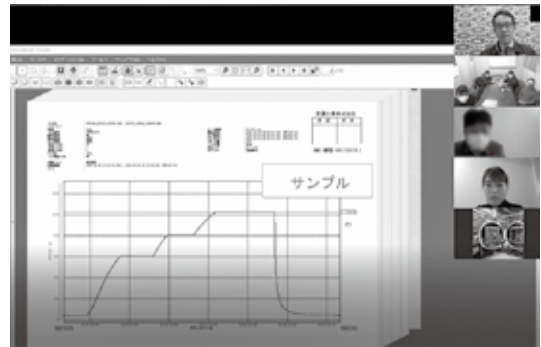
その後、現在までにオンライン工場見学は7回実施した。司会進行役は中村部長が担う。最初に松川取締役が会社案内を語り、製造現場だけでなく、同社の魅力を伝える。案内が終わるとカメラは中村部長に戻り、次に製造部の須田春樹副工場長が、熱処理の工程順に現場を紹介していく。その後、スムーズにカメラが切り替わり東北事業所の千葉所長へつなげていく。工場内の紹介が一段落すると、質疑応答へと移る(写真5)。

ここで注意すべきことは、参加者からは現場の担当者では答えられないような難しい質問が出る時もあることだ。それらをあらかじめ想定し、熱処理技術の広範にわたって深い知識を持つ藤嶋正樹工場長には常に待機してもらうことである。「いざ」という時に「工場長、いかがでしょうか」と振り、そこで「ズバリ」回答してもらうと会議の雰囲気引き締まるのがわかったからだ。時にはその場では答えることを控え、「後日、改めてご連絡を差し上げます」ということもある。ただし、あまり後日回答が多くなるとライブの意味をなさなくなるので、原則はその場ですべて回答することである。この状況を見て、「回を重ねるにつれて洗練されてきた」と佐藤社長も目を細める。

ここに来て、同社の取組みは多くの人の知るところとなり、団体客からゲストとして招かれるケースも出てきた。2021年4月に実施された一般社団法人日本バルブ工業会主催のウェビナーへの参加はその1つ。「画面の向こうで64社、約100名が見ていると思うと、ちょっぴり緊張しました」と工程案内担当の須田副工場長は話す。Zoomを用いると、画面を切り替えるだけでこうしたゲスト参加や二元中継も容易にできるわけである。

同社では、オンライン工場見学の開催日を月曜

写真5 オンライン工場見学での品質説明の様子



日の午後2時からと決めている。また1回当たりの所要時間は40分～1時間。そう決めておかないと製造現場のやり繰りが大変だからだ。「先日もある大手企業から日時を指定されたうえで参加を打診されましたが、残念ではありますがお断りしました」(中村部長)。

オンライン熱処理セミナーの開催へ

活動が本格化してからまだ1年未満だが、オンライン工場見学を通じての商談が少しずつ生まれている。ただし、現段階では直接的な効果よりも、社内の5Sが進んだことや、従業員の士気が高まるなどの副次的効果のほうが大きいという。現場の作業員でも、表に出ることは苦手だが、準備や段取りなど裏方の仕事に長ける人など、個性の発掘にも一役買っているという。

Zoomによるミーティングのハードルが低くなったことから、すでに個別の打合せや個々の顧客ニーズに合わせて、短時間で工場を見せることなどにも応用している。一般の人を対象に無料で行っているオンライン工場見学とは別に、2021年9月からは有料の「オンライン熱処理勉強会」を開講する。熱処理会社や加工会社の熱処理部門に勤務する技術者などを対象とし、計画では週に1回、全40回で完結する予定だという。

(森野 進)