

# 令和5年度 栃木県 チームイノベーション実践プログラム —最高のチームと商品をつくる9か月—

## 中堅中小企業10社 変革の取組み事例集



ワークショップ



IT活用



現地支援

栃木県では、社会経済情勢の激変する環境においても、自らを改善し成長しつづける企業を育成するため、サービス産業を対象に、「チームイノベーション実践プログラム」を実施しています。

会社の誇る商品・サービス、“一品”の革新、共に変革するチームをつくる組織風土改革、効果的なIT活用による生産性向上をテーマに、県を代表する魅力ある企業への変革を支援し、地域経済の更なる好循環を生み出します。

## チームイノベーション実践プログラムとは

“自らを改善し成長し続ける企業”を目指し、以下の視点からプログラムを実施します！

- ✓ 自社の強みを再認識し、強みと環境の変化を踏まえた「一品（商品・サービス）」の変革
- ✓ 「一品」の変革を推進する社内チーム力の向上
- ✓ 仕事の効率を上げ、「一品」の価値を上げる効果的なITの導入
- ✓ 地域の商工団体も企業に寄り添い、伴走型で成長を支援

チーム変革のプロ支援のもと、集合型ワークショップや各社に出向いて社内チームの行動変容を進める現地伴走支援により、商工団体の経営指導員と共に各社の変革を支援します。

プログラムの取組は「経営革新計画」としてアウトプットし、変革を推進する組織風土と商工団体の伴走支援により、プログラム終了後も各社の成長が続きます。

新たな気づきを得るワークショップ、実践を支える現地支援、生産性を高めるIT活用、三位一体で応援！

情報提供と異業種交流で  
思い込みがはずれ、  
新たな知恵が出る  
集合型ワークショップ



商品・サービスについて  
立場と部門を超えて話し、  
トライ&ラーン  
現地伴走支援



まずは、  
すでに持っている  
ツールを使いこなす  
IT活用講座



はじめに	p.1
目次	p.2
<b>【煎餅製造販売】株式会社 石田屋</b> 日光みやげの代名詞“日光甚五郎煎餅”を20代女性にも、販売目標1万個	p.3-4
<b>【カメラ、プリント】サトーカメラ 株式会社</b> 幼稚園・保育園向け6大サービスで思い出づくりを支える存在に	p.5-6
<b>【デザイン制作】株式会社 秋栄堂</b> 地域密着販売促進“SANOMEDIA(サノメディア)”をもう一つの武器に地域を盛り上げる	p.7-8
<b>【観光土産品の企画・販売】株式会社 永井園</b> ガトーショコラ“日光散歩道”売上15倍計画、商品で観光創造する会社へ	p.9-10
<b>【生花、グリーンの通販】株式会社 花のギフト社</b> フラワー業界No.1をめざして、お花の品揃えにも生命を吹き込む	p.11-12
<b>【住宅資材販売】有限会社 日下田材木店</b> お客様の好奇心をくすぐる、あそびの小屋“HUTTE”を個数一番商品に	p.13-14
<b>【ホテル運営】株式会社 ホテルサンバレー</b> “楽しい温泉”“作品に浸れるアート”で日本一リラックスできるホテル	p.15-16
<b>【婦人衣料販売】有限会社 ミウラ</b> 装いは生きる喜びの一つ、「あなたにピッタリ!」の服なら三浦屋へ	p.17-18
<b>【人材派遣】株式会社 ユーユーワールド</b> 応募者を集める「100のしかけ」を組織一丸で取り組み、変化を当たり前	p.19-20
<b>【タクシー、ハイヤー】陽東タクシー 株式会社</b> 次世代のタクシー会社として、「リピート率日本一」を目指す	p.21-22
あとがき—プロセス改善とデータ活用の二軸で進めたIT活用	p.23
あとがき—お客様に向けて変わり続ける企業になるために	p.24
参考資料—商品と仕事を見直し続けるために	p.25-26

▶ 日光みやげの代名詞“日光甚五郎煎餅”を20代女性にも 販売目標1万個

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

・日光みやげの“日光甚五郎煎餅”は県内で非常に認知度が高い。さらに東京にも直営店を構え、日光ブランドから全国ブランドへの脱皮を図っている。  
 ・主力商品が明確になっているよさがあると同時に、確立されたブランドをしっかりと守る、というベクトルが働きやすい面がある。

■企業情報:

所在地: 栃木県日光市  
 主な事業: 米菓および和菓子製造  
 代表者名: 石田繁寿  
 従業員: 60名  
 電話: 0288-53-1195  
 ホームページ: <http://www.jingorou.com>

■背景: プログラム参加の理由

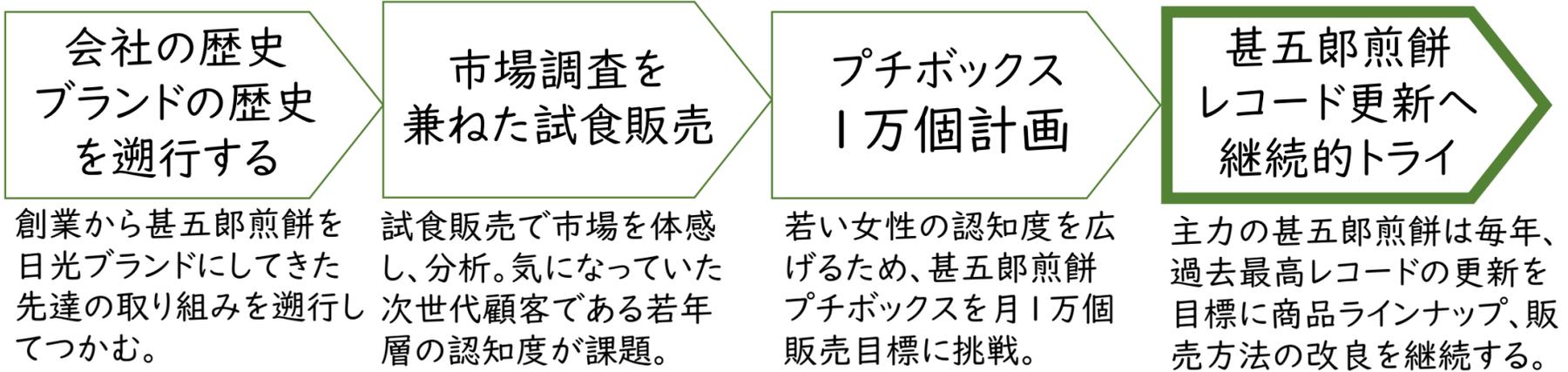
・会社のいいところを伸ばし、改善すべきところは改善する、積極的にトライする企業にしたいと考えていた。  
 ・革新することを通してブランドを守るための取り組みを次世代メンバー起点で進める機会を探していた。

- (まとめ) 1. 必要な変化をうみだせる企業体質にしたい
- 2. 次世代メンバーがトライする機会をつくる



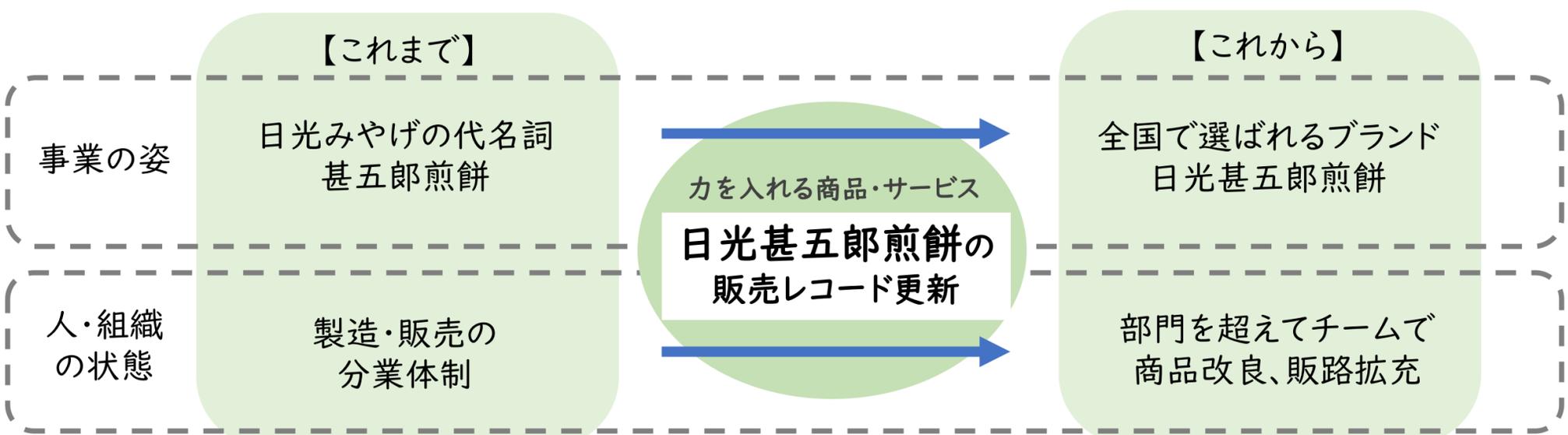
何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容



- ✓ 自社の財産(磨いてきた技能): あらゆる味、堅さのうまい煎餅をつくる技能と販路開拓
- ✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス): “日光甚五郎煎餅”プチボックスとフルラインナップ

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

薄々、若い世代への認知度が低いと感じていたが、動くきっかけがなかった。試食キャンペーンで足下の認知度を実感。若い女性が手に取りやすいように考えた甚五郎煎餅プチボックスを再販。ストレッチ目標1万個をほぼ達成する強い商品になった。この経験から、石田屋の一品“日光甚五郎煎餅”には、上限を設けず、絶えず自分たちの今までの販売実績を超える、という目標を決めた。さらに支持を得るための商品ラインナップの拡充に臨む。

(チーム)

完全分業から営業と製造が商品を中心に「何を何個どこで売るか」の作戦を立てられるようになった。経営含め全員で知恵を出し、責任者が決める参画型の商品改良と販路開拓を進める次世代イノベーションチームへ。

(IT)

システムという形ではないが、問い合わせ対応フローを可視化するとともに管理部、営業部の役割分担を見直した。生産計画から製造まで業務フローの棚卸も取り組み、問題の共有化が進んだ。

### ■苦勞した点

- ・強い商品があるからこそその難しさ、例えば、ブランドイメージを守るために販売方法の改善提案は歓迎されにくい雰囲気、現在の生産能力では作った分が売れ、新たな商品が入る余地が確保されにくかった、など。

- ・次世代メンバーの大半がブランドができあがってから働き始めているため、変える経験が少なかった。

### ■変化のポイント

- ・日光ブランドになるまでの先達の取り組みを逆行、仕事の質と量を知ることで、自分たちの甘い部分に気づき、運営と変革の違いが分かった。

- ・試食の取組みで、甚五郎煎餅の市場での位置を体感的につかみ、弱い部分を補う必要性を共有できた。

- ・プチボックスに力を入れ直し、拡販をやり遂げたことが変えていく自信に。

### ■担当指導員：日光商工会議所 渡辺さん

参加メンバー同士のコミュニケーションが増えたことで、チームとして挑戦する意識が高まったように感じました。多くのメンバーが参加して下さったこともあり様々なアイデアが出ていた中で、まず出来ることを優先して取り組んでいただき、少しずつ変化を感じてもらいたいと思っています。

### ■当事者のコメント：営業担当 福田さん

このチームが一丸となって、新しい商品を作って、今年中に全員で売り込みをかけていきたい。ずっと同じ商品しかないのも、新しいものが欲しいなど。全員一丸で栃木県全域で販売、それを足掛かりに全国に販売していきます。



子どもや若い女性向けの甚五郎煎餅 プチボックス



栃木県内では贈答品にもよく使われる缶入り



総務、製造、営業が一体になってミーティングを重ねた

## この事例から何が学べるか：県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・多くの企業で、売れていない商品をなんとかするために、力を入れる傾向にある。売れていない商品、という問題を解決しようとする力が働くからです。実は、売れている、支持されている商品ほど、力を入れ直す対象として取り組んでみるのが大切。販売の上限を設けているのは、市場ではなく、自分たちの認識にあることが多い。強みを伸ばすと同時に、強みをつかって弱みを補完する。ブランドになるまでの過程を遡っていく中で、強みを伸ばし、弱みを補完していく革新のヒントがきっと見つかります。

## ▶ 幼稚園・保育園向け 6大特典つきフォトサービスで、思い出づくりを支える

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

### ■企業の特徴

- ・栃木県内で長年、カメラ機器販売、プリント、写真撮影を営むローカルチェーン店。
- ・「思い出をキレイに一生残すために」を経営理念として、写真プリントに特に力を入れる。
- ・近年、上記に加え、中古カメラ販売、幼稚園・保育園向けのサービスの拡充を図っている。

### ■企業情報

所在地: 栃木県宇都宮市  
 主な事業: カメラ機器販売、プリント、写真撮影  
 代表者名: 豊島 定生  
 従業員: 約150名 (パート・アルバイト含む)  
 電話 028-613-6681  
 ホームページ: <https://satocame.com>

### ■背景: プログラム参加の理由

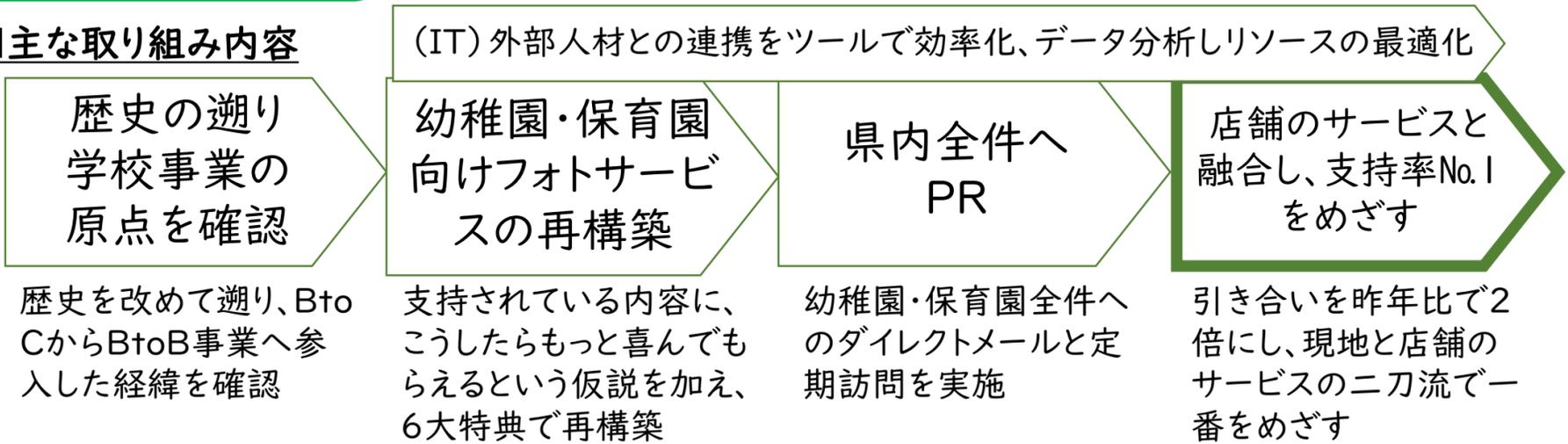
- ・幼稚園・保育園向け事業を、担当部門だけでなく垣根を越えてチームとして取り組む必要性を感じていた。
- ・コロナ禍を経て、取組みによっては安定した売上を見込めるサービスに力を入れたいと考えていた。

- (まとめ) 1・より成長させたい事業を意図的に強化したい  
 2・そのために、部門を越えたチームを形成したい



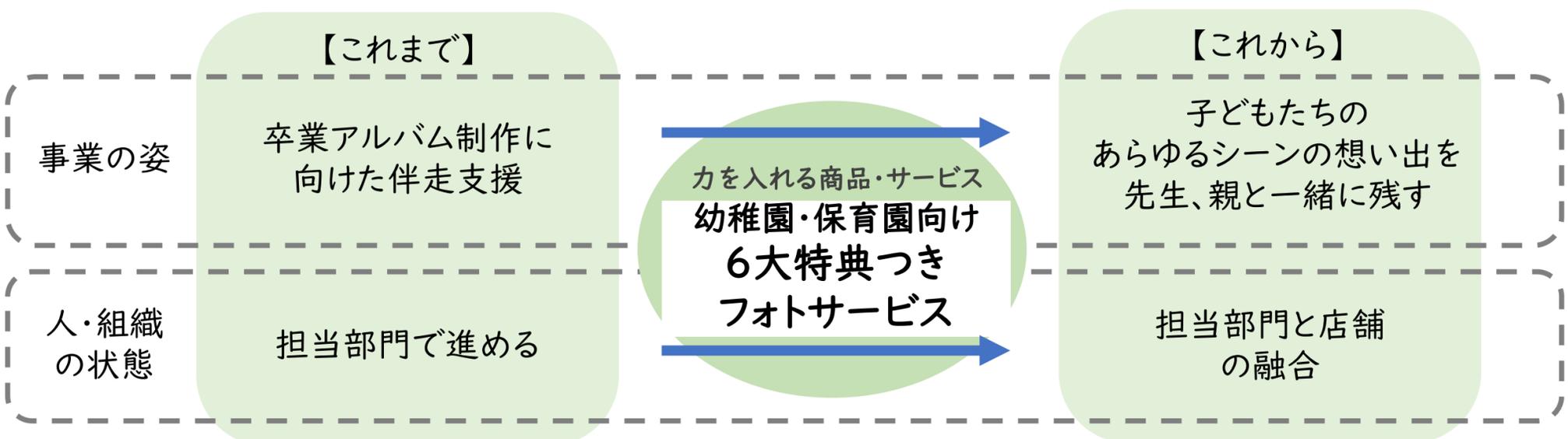
何に取り組んだのか？

### ■主な取り組み内容



- ✓ **自社の財産 (磨いてきた技能)**: 思い出をキレイに残すための写真に関わるサービス
- ✓ **自社の一品 (変革をリードする商品・サービス)**: 幼稚園・保育園向け6大特典つきフォトサービス

### ■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

#### (商品)

従来の写真のネット販売サービスに加えて、幼稚園・保育園向けの6大サービスを構築して、既存顧客へのサービスをさらに充実させた。そのサービス内容をチラシにして訴求、新規のアプローチ先を発掘できた。

#### (チーム)

担当部署だけで動いていたが、店舗の融合でかゆいところに手が届くサービス提供ができるチームへ。

#### (IT)

法人営業の業務フローを見直した上で、外部カメラマンとの連携ツールを導入。業務効率を大幅に改善。並行してECサイトの販売データを分析、イベントでの撮影枚数を最適化、データをもと変革に取り組んでいる。

### ■苦勞した点

- ・複数業務を抱えるリーダーの時間の確保。複数のBtoB業務に責任を持つリーダーから、権限委譲と保持できる体制を組み直しに時間を要した。
- ・自社では、当たり前にお客様に提供してきたサービスの言語化と価値の見える化が難しかった。それを統合した価値をどう、発信すればいいのかも試行錯誤。

### ■変化のポイント

- ・自社サービスの言語化は、リーフレット作成とワークショップでのフィードバックを通して進んだ。「私たちにお任せ」という曖昧な訴求から「〇〇と一緒につくっていきましょう」と、お客様と同じ方向を向いた訴求へ深化。
- ・定期的なダイレクトメール配信で営業のリズムとサービス改良の必然性をつくり、See(洞察)-Plan(企画)-Do(実践)のサイクルが回り出す。
- ・店舗との融合サービスで幼稚園・保育園の担い手が増えたことで、サービスの幅が広がった。



多くのフィードバックをもらい磨いてきたチラシ



成果発表会での一コマ  
幼稚園児にも人気があるそう!

### ■担当経営指導員:宇都宮商工会議所小泉さん

素敵なメンバーのキャラクターを活かした取組みになったなと感じています。自分自身では、普段、業務を行っている中で、一つの企業を追いかける支援が中々ないため、こういった機会に伴走支援、一緒になって支援させていただいたのはすごく勉強になりました。

### ■当事者のコメント:法人担当 野沢さん

チラシを作る過程で、先生はこう思っているんだろうと勝手に考えてまして、だんだんかみ砕いて色々な意見を聞いた結果、独りよがりだったなと(笑)。ずっと店舗主体でやってきたんですけど、取り組んで、特に幼稚園・保育園は伸びしろがまだまだあると分かったので、シェア一番を目指して頑張っていきます。

## この事例から何が学べるか:県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

- ・自社の商品・サービスの価値は、自分たちにとっては当たり前すぎて言葉にしにくいもの、抽象度が上がってしまうもの。言葉にして、チラシやパンフレットにしてお客様に伝えるアクションを通して、言葉や表現、見せ方が先鋭化されていきます。また、一度、出したら終わり、ではなく、定期的に見直す、見直さざるを得ない環境を自ら設定していくことで、サービス革新のサイクルが回り始めます。今あるパンフレットはいつ、作成したものです。パンフレットを定期的に見直していますか。

▶地域密着販売促進“SANOMEDIA”をもう一つの武器に地域を盛り上げる

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

- ・栃木県の中堅企業の販売促進、採用活動をパンフレットやHP制作など、マルチメディアで支える。
- ・印刷業の親会社から2021年にデザイン制作部門を中心に独立。印刷が得意という強みを残しつつ、デザインカンパニーへの深化を図っている。
- ・佐野のタウンメディア“SANOMEDIA(サノメディア)”は50号発行を控える。佐野の魅力発信も行っている。

■企業情報:

所在地:栃木県佐野市  
 主な事業:デザイン制作、WEBサイト制作、  
 動画制作、SNS運用  
 SNS運用  
 代表者名:秋野泰宏  
 従業員:37名  
 電話:0283-23-2120  
 ホームページ:<https://syueido.jp>

■背景:プログラム参加の理由

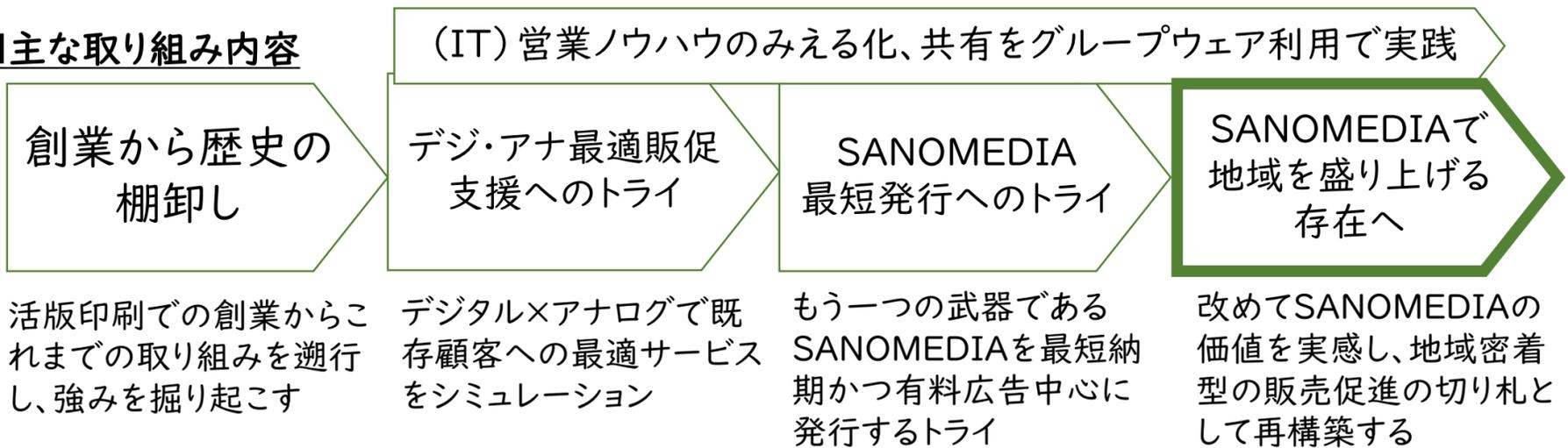
- ・印刷会社から、デザインカンパニーへの飛躍を社内のメンバーとともに進めていきたいと考えていた。
- ・社員がセクショナリズムや指示待ちの姿勢から、情報を集めて分析・判断して行動することができるように後押ししたい。

- (まとめ) 1・メンバーの受け身な仕事の仕方からの脱却  
 2・自社商品やサービスの価値や強みを見出す



何に取り組んだのか？

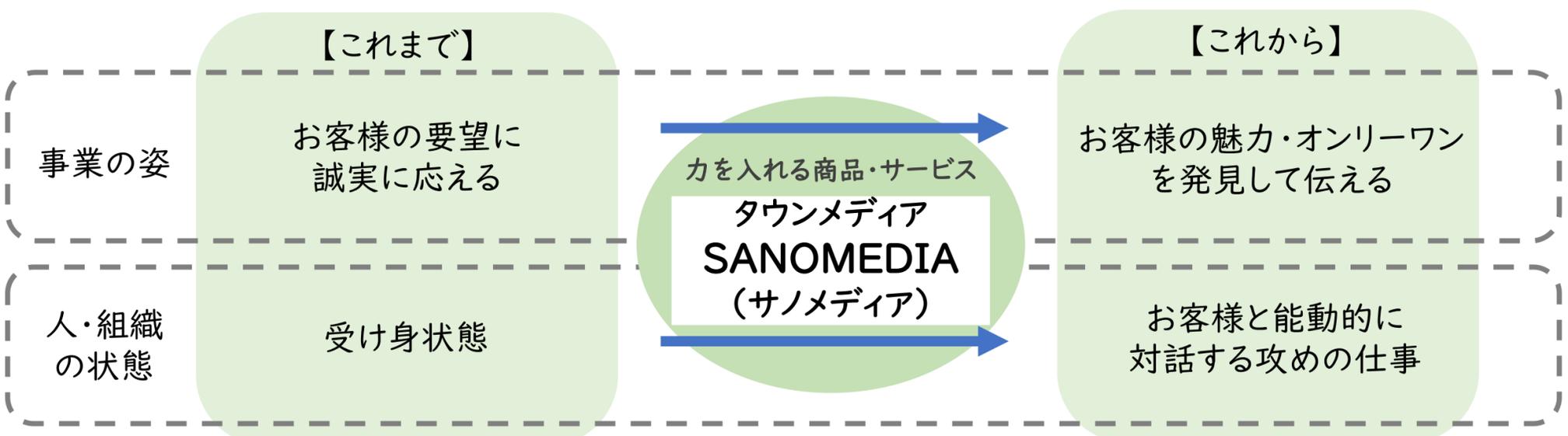
■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能):相手の魅力を発見して伝わりやすく仕立てるデザイン技能

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):タウンメディア“SANOMEDIA(サノメディア)”

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

SANOMEDIAを最短納期かつ、有料広告中心での発行をトライし実現。掲載したラーメン店での客数アップの成果を実感。自信を持って進められる媒体と改めて認識する。また、地域の販売促進担当者向けのミニセミナーを開催。評価を得て定期開催へ。

(チーム)

お客様の要望に応える仕事だけでなく、お客様の魅力を能動的に発見して伝えることに知恵を出し合うチームへ。

(IT)

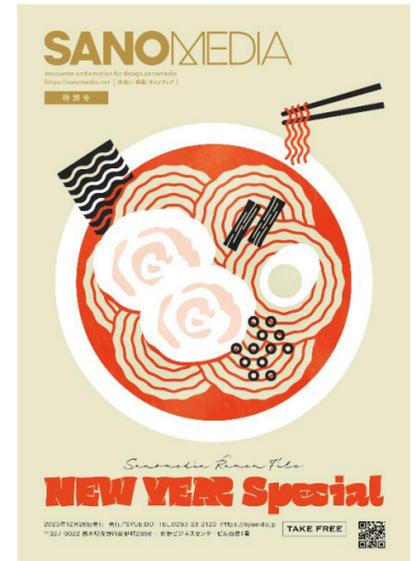
属人化する営業ノウハウの見える化、共有をグループウェアの利用により実践した。ビデオ通話の音声記録機能を営業活動に取り入れる構想もあり、デジタル活用に意欲的に取り組んでいる。

### ■苦勞した点

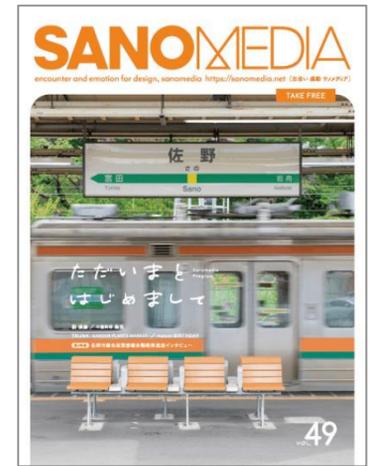
- ・お客様の要望に応える受け身な業務に慣れていたメンバーは、一人ひとりの能力は高いが、能動的な提案には不慣れであったこと。
- ・既存クライアントの大型業務の納期遵守と自社発行のSANOMEDIA制作がときに対立していた。
- ・得意としてきた中堅企業の販促ニーズとこれから進めたい小型店の販促ニーズの違いを理解すること。

### ■変化のポイント

- ・非常に忙しい年末に、SANOMEDIA・年末年始ラーメン特別号を最短納期で発行しようと決め、やり切ったことが大きな自信につながった。
- ・掲載店舗での効果測定を実施、末永くお付き合いする、と決めたこと。
- ・制作と営業が一体となって、自分たちで設定した目標達成に向けたチームになり、動けたこと。



SANOMEDIA  
年末年始ラーメン特別号



現地支援での様子

### ■担当経営指導員:佐野商工会議所 奈良さん

7か月間、秋栄堂さんと一緒に、学ばせていただきました。このプログラムのよさは、自社の強みをみんなまで、改めて知るところです。強みを知り、強みを活かして、行動的に新たな事業が回っていくところ。それを実感できた経験は、秋栄堂さんにとって貴重だったと感じます。

### ■当事者のコメント:営業担当 小山さん

やっぱり行動するようになったのが一番の変化かなと思います。とりあえずやってみることの大切さを実感しました。お客様に問いかけてみれば、反応がもらえる。それが、いいものだったら伸ばしていけばいいし、悪いものだったら改善すればいいと思うので行動する大切さをすごく感じました。

## この事例から何が学べるか:県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・お客様先の規模やニーズに応じて、自社のサービスの品揃えを行う。自分たちの技能を相手がいやすいように展開できれば、客数は増えます。ケーキ店で例えるなら、シュークリーム、ショートケーキ、お誕生日のホールケーキ、というように、おいしいケーキをつくれるという技能を、相手の欲求と予算にあわせて展開していく。一見、基本的なことに思えるかもしれませんが、実際にできている企業はあまり多くないものです。自社の商品の最下限価格と最上限価格は、何倍ありますか。差がひらいているほど、お客様に合わせた品揃えがあり、お客様本位という観方ができるのです。

▶ガトーショコラ“日光散歩道”売上15倍計画、商品で観光創造する会社へ

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

- ・1958年、お茶・海苔の小売りとして日光に創業。
- ・1996年に、雑貨、グッズを扱う観光みやげ品卸事業部を設立。2007年、卸売のシェアで土産菓子が6割になる。2011年“いちごのカレー”を企画販売、大ヒットとなる。現在は栃木、東京、神奈川、大阪、山梨の拠点にて営業活動を実施。
- ・レモン牛乳®の雑貨、餃子サイダーなどを展開。

■企業情報:

所在地:栃木県日光市  
 主な事業:観光土産品の企画・卸売  
 代表者名:永井孝資  
 従業員:38名  
 電話:028-611-1562  
 ホームページ:<http://www.nagaien.com/>

■背景:プログラム参加の理由

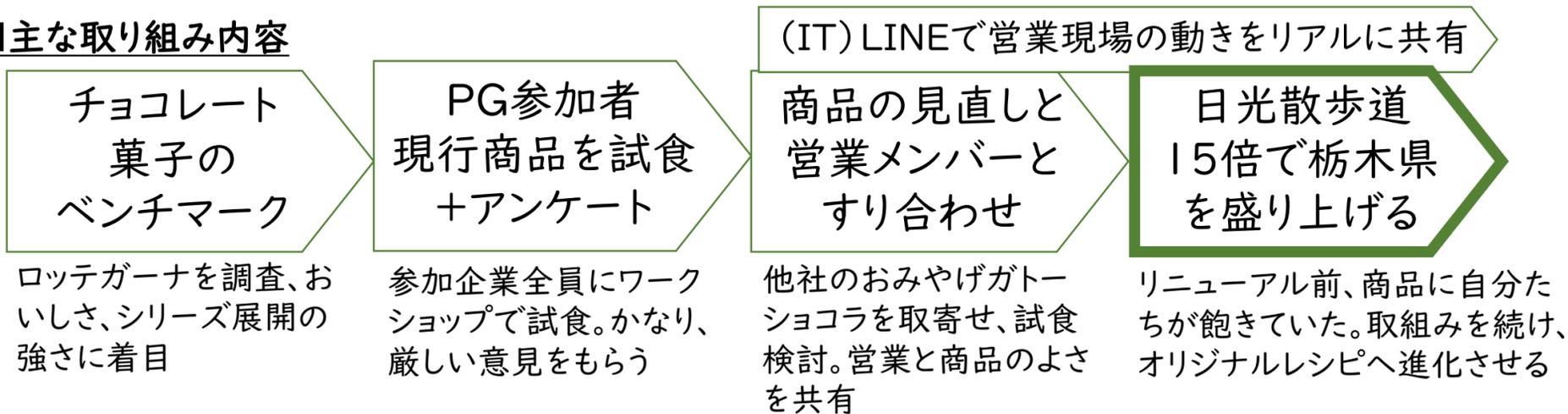
- ・観光業はコロナで疲弊。ようやく明るい兆しが見え、2023年はコロナ前まで戻ると推測。「地元No.1みやげ」の一品を開発、自社と地域の発展に繋がりたい。
- ・これまでの販売店の要望に添えて開発する手法だけでは、人手不足の中、現場も、経営も厳しい。商品の強さで、引き合いがきて商売できる一品をつくり、営業と気持ちを合わせて、一丸で売っていききたい。



- (まとめ) 1・栃木県の観光業を支える一品をつくりたい  
 2・経営をよくする強い一品をつくり、営業も一体となり取り組みたい

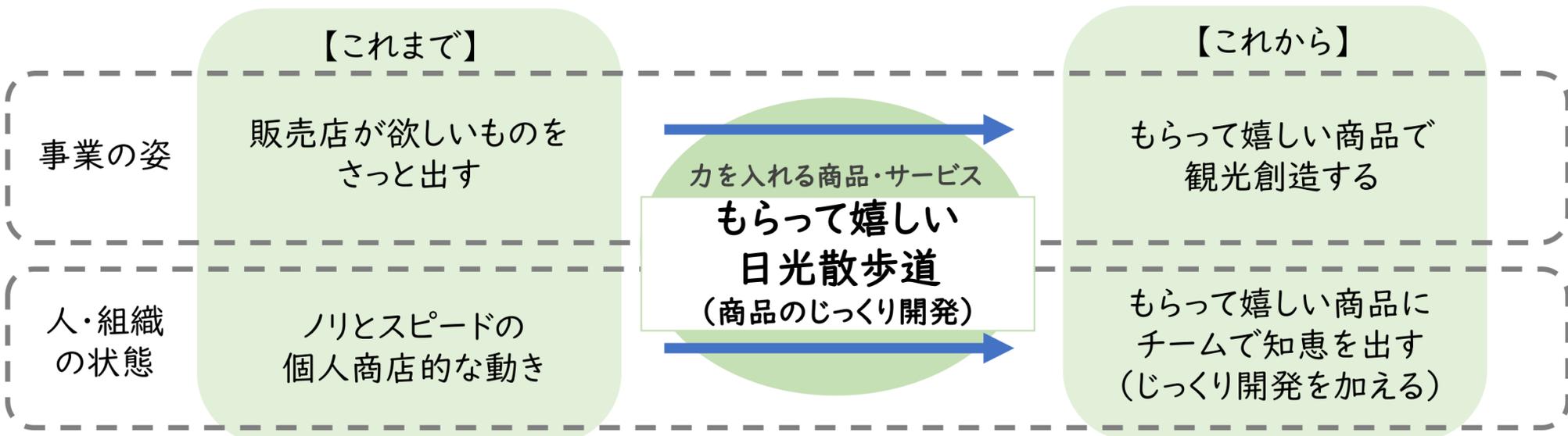
何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容



- ✓ 自社の財産(磨いてきた技能): おみやげ品をつくり届けるフットワークのよさ、売場との繋がり
- ✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス): おいしく、もらって嬉しい進化し続ける“日光散歩道”

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

#### (商品)

元々こだわって開発した日光散歩道を見直し。ライバル品、モデル品を集め、試食検討し、素材、作り、もらっての嬉しさを重視して開発。パッケージ、POP、備品もこだわる。個人活動になりがちな営業メンバーとも情報共有し、販売を伸ばす。2か月で約11,000個販売。昨対300%。

#### (チーム)

スピードと対応力が売りだが、じっくり開発した商品の想い、意図を共有し、営業とも温度を合わせた。今後もワンチーム開発・営業を進めたい。

#### (IT)

LINEで売場づくり、商品説明などの営業ノウハウを簡易に共有できる仕組みを作った。現場が使いやすいツール選択が決め手となり、現場での動きの共有を促進、担当者のモチベーションアップにつながっている。

### ■苦勞した点

- ・明るく軽く、面白いものを考えたい、ノリとスピードが売りのメンバーが、じっくり開発に取り組むプロセスは、慣れないことに熱も上がらず。意味は分かるが、しんどい時間が続いた。やり続けたメンバーに支えられた。
- ・商品の価値（機能価値、感覚価値）にこだわって言語化する経験がないため、そのイメージを掴むのに時間がかかった。

### ■変化のポイント

- ・「商品のじっくり開発」に取り組む、自社にとっての意味（働き方、商品数、在庫など、全体として生産性を高める）を今回のプロジェクトのリーダーが考えており、そのことをポロポロと伝え続けている。
- ・デザイン担当が、プログラム参加者の手厳しいフィードバックにも向き合い、「もらって嬉しい」ととことんこだわって、パッケージやPOPをデザインしたことが、他メンバーの粘りを引きだした。分かる人から動いてみる。

### ■担当経営指導員：日光商工会議所 岩本さん

今では、この日光散歩道のセールスマンになれるんじゃないかっていうくらい、価値をお伝えできる、非常に愛着のある商品になりました。ご支援する中で、永井園さんは大きな企業ですが、小さなことでも役立つことはあると気づいたので、企業さんとお話をたくさんして理解することが、改めて大切だと思いました。

### ■当事者のコメント：専務 大橋さん

今までは、いかに商品を作って、何個売るか…、そういう話で商品開発を進めてきました。今回、観光客が本当に欲しい物って何だろうと考えていく中で、日光散歩道を通して、そのお菓子のために日光に来たくなるような、きっかけをつくれる観光創造会社になっていければなと思っています。



ワークショップで食べてもらいました。アンケートでは、厳しいコメントも。



リニューアル後のPOP  
相馬さんの想い入れが感じられます。



県庁・セブンイレブン横での販売会  
すごく買っていただいて品切れしたそう。



## この事例から何が学べるか：県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・自分たちのこれまでの強みに、新たな強みを加えてでもやる必要があること、これが、今回の日光散歩道の取組み、「じっくり開発」の本質です。動きが速い会社には、動きが速い会社のうみだせる価値があり、ゆっくりじっくりの会社には、だからこそうみだせる価値があります。それにいい、悪いはありません。ただ、その仕事のしかた、商売のしかたは、これから先の環境変化の中で持続可能か？ということを経営者も、ミドル層も考えていく必要があります。自分たちは、自分たちの強みを活かして、どんなお客様に向かって、どういう価値をうみだしていくのか。あるいは、価値を深めるために、どんな力を付け足していくのか。

## ▶ フラワー業界No.1をめざして、お花の品揃えにも生命を吹き込む

### どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

#### ■ 企業の特徴

・創業25年。創業者の強いリーダーシップで培ってきた花のギフト、生花の通信販売事業を営む(卸含む)。  
 ・最大の繁忙期・母の日は、短期スタッフ200名と1週間でお届け完了する実践ノウハウを持つ。一方、オペレーション中心の体質。売上、利益も時期偏重。  
 ・生産者との繋がり、お客様へお届けするパイプもある、もっと自社の新たな商品で持続的な売上・利益を上げられるようにしたい。

#### ■ 企業情報

所在地: 栃木県小山市  
 主な事業: 通信販売業(鉢花、アレンジ、花束等各種ギフト企画、OEM)  
 代表者名: 益子博美  
 従業員: 14名  
 電話: 0285-45-0023  
 ホームページ: <https://www.087gift.co.jp>

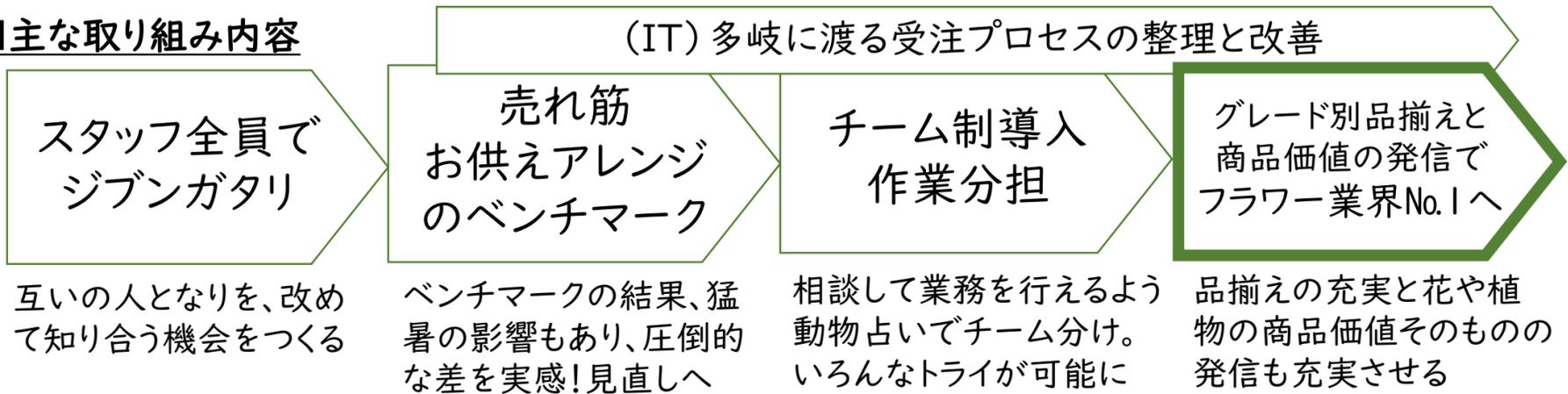
#### ■ 背景: プログラム参加の理由

・生産者との繋がり、社員の得意を活かしたビジネスを行いたい。  
 ・トップダウンの気質と継続的に働いていたメンバーのまとまった退職で、遠慮がちになってしまった社内の空気とチームの再構築をしたい。  
 (まとめ) 1・新たな商品やビジネスをうみだしたい。  
 2・新しく加わったスタッフとのチームづくり



### 何に取り組んだのか？

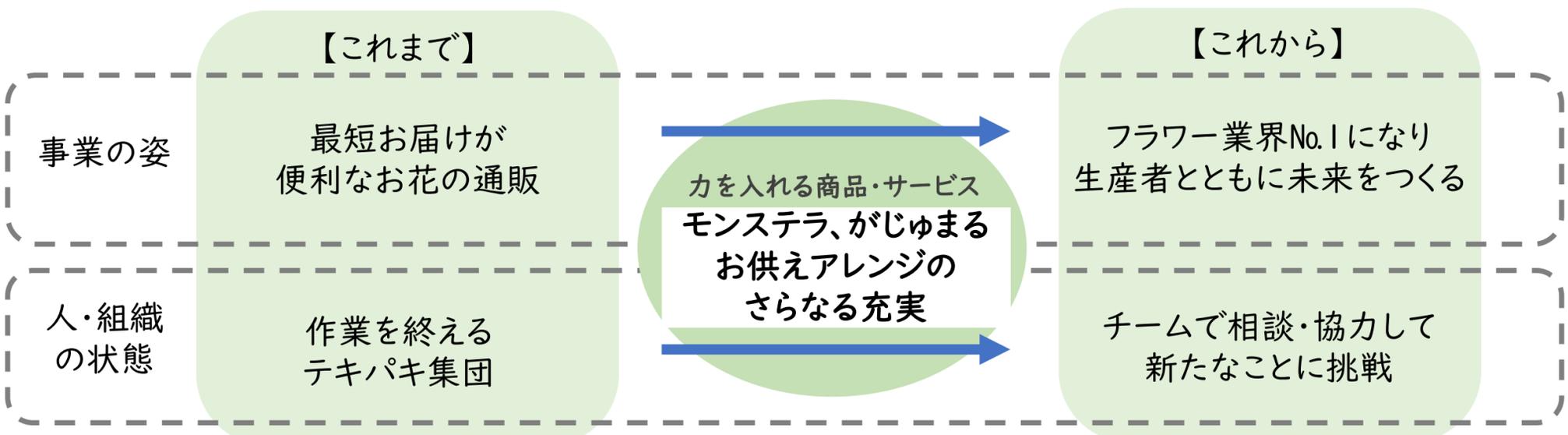
#### ■ 主な取り組み内容



✓ **自社の財産(磨いてきた技能)**: よい生産者を見出し、商売で繋がり続ける、花のギフトを間違いなくお届けする、鮮度を大切に、愛情を持って植物に関わる

✓ **自社の一品(変革をリードする商品・サービス)**: 売れ筋のモンステラ、がじゅまる、お供えアレンジの客層グレード別品揃え

#### ■ 描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

#### (商品)

当初、花のカードギフトや新商品など一品に迷ったが、がじゅまるにこだわった社員がいたことをきっかけに、全体売上のうち40%を占める売れ筋3商品を見直す。客層グレード別に品揃えを見直して、16商品を追加。すでにお供えアレンジは販売個数、金額ともに伸長している。

#### (チーム)

作業を個人で分担し、黙々と終わらせる仕事のしかただったが、チームを組むことにより、会話が増え、相談、協力、改善が起こりやすくなった。入社して日の浅いメンバーも自ら協力を名乗り出るなど、成長を支援しやすい環境ができた。動物占いでチーム編成した工夫も生きている様子。

#### (IT)

通信販売の受付のデジタル化を実施。100%のデジタル化にこだわらず、オンライン申込みを導入しつつも一部は手書き申込みを残すなど、費用対効果や導入難易度から自社に適した形でのIT活用を進めた。

### ■苦勞した点

- ・流通の強さ、受注からお届けの仕組みのよさで成長してきた事業体のため、お花、植物そのもののよさの共有、訴求が二の次になりやすい。
- ・トップダウンの体質に、ボトムアップの体質を掛け合わせることに。

### ■変化のポイント

- ・他社の同価格帯の商品を、個人の消費者として購入。商品そのもののクオリティ、サービスレベルを比較。商品の実態を受け容れた
- ・お花に強い部長の業務を見直し、活動に参画、客層グレード別の10グレード表をもとに売れ筋商品の品揃えを充実。少しずつ結果が出たことで、品揃えの見直しの重要性が伝わった
- ・業務分担のチームを組むことで、居場所ができ、会話が増えた

### ■担当経営指導員:小山商工会議所 神田さん

他社比較、そして自社商品の磨き直し、10グレード、受注プロセスの整理などの課題を通じて、社内のミーティングが増え、意見が活発に交わされる社風に変わってきたことがとてもよかったですと感じています。売上に反映してきたとも聞きました。この流れをより促進していけるように支援していきたいと思います。

### ■当事者のコメント:代表 益子さん

自分たちの考え方を換えられたことが一番大きいです。今までの当たり前を壊せたり、少し臆病だったのを越えて、チャレンジできたのが本当によかった。みなさん一人ひとり、いろんな意見を持ってるし、いろんなことを感じて、考えている、それを引き出すのが私の本来の仕事だなに気づけました。



現地でのジブンガタリ  
大勢いて、驚きました(事務局)



自慢のお供えアレンジ・・・  
のはずが、見劣りする結果に驚愕



商品の中身を語ることを大切に  
部長にかかっています!



## この事例から何が学べるか: 県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

- ・母の日という、圧倒的な売上規模のイベントがあり、その巨大なオペレーションをやり抜けるという強みを持つがゆえに、業態も、組織の体質もその影響を受けているのが花のギフト社。ただし、その業態をリードするメンバーの志は高く、この季節偏重のビジネスモデルに同じように影響を受ける、生産者の仲間たちがより納得できる仕事やより役に立つ商売をできるようにしたい、という思いがある。その思いが重点商品の見直しに繋がったように見えた。
- ・働く人たちを多くの物量・情報を捌いてくれる人と見るのではなく、近未来に向けて、一緒に歩み、知恵を出してくれる人と見るのが、商品の改善にも、定着率にも繋がっていく。

▶お客様の好奇心をくすぐる、あそびの小屋“HUTTE”を個数一番商品に

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

- ・創業150年の老舗材木店。
- ・住宅資材販売を軸に、店舗内装、自社商品“オーシャンハウス”販売、コンテナ販売、不動産業などを営む。
- ・住宅や店舗のことなら何でもできる地域密着企業として、材料と施工のハブ機能を担う。職人さんのネットワークも人的資本として有する。

■企業情報

所在地: 栃木県真岡市  
 主な事業: 住宅資材販売  
 代表者名: 日下田洋子  
 従業員: 10名  
 電話: 0285-82-5086  
 ホームページ: <https://www.oceanhouse.tokyo/>

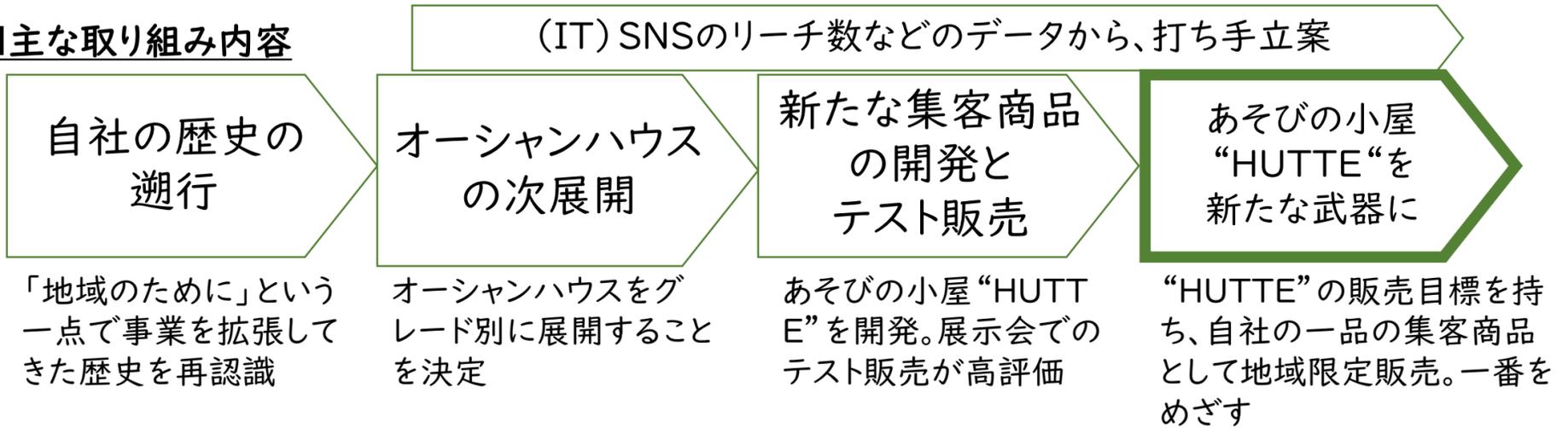
■背景: プログラム参加の理由

- ・SNSを中心に訴求することで販売してきた自社商品“オーシャンハウス”の次の一手を模索していた。
  - ・多岐に渡る業務に携わるバラバラになりがちなメンバーをどう束ねていくか、考えていた。
- (まとめ) 1・自社商品の拡販  
 2・担当部門を越えてのチームビルディング



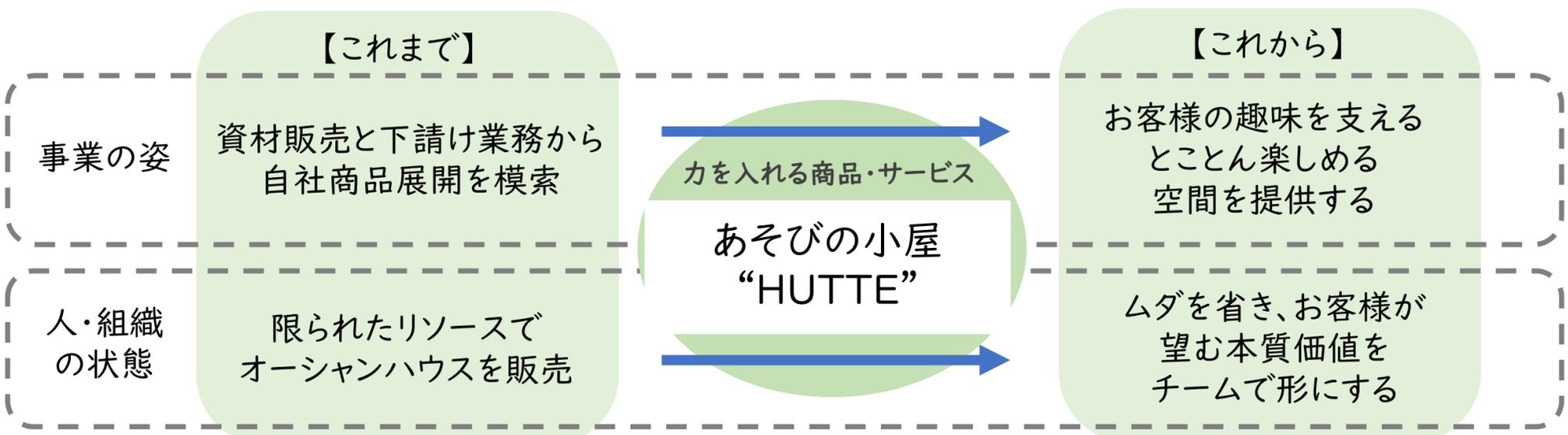
何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容



- ✓ 自社の財産 (磨いてきた技能): お客様の趣味をとことん楽しめる家を予算内で建てる技能
- ✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス): あそびの小屋“HUTTE”

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

自社商品で実績のあるオーシャンハウスをグレード別展開にすることでの引き合い増。また、集客商品としてあそびの小屋“HUTTE”を開発。出だしは非常に好評。数件の販売実績を短期間で実現。

(チーム)

「あそびを支える、それもお客様の予算内で」をキーワードに、一人二役でそれぞれの得意分野であそびの小屋“HUTTE”の開発・販売を推進する。

(IT)

これまで使っていなかったSNSのリーチ数データを、顧客問合せ件数アップの打ち手の立案に活用、データ活用の考え方が定着した。



オーシャンハウスのイメージ



今回開発した  
あそびの小屋 HUTTE

### ■苦労した点

- ・想いの強いメンバー同士だからこそその意見のぶつかり合い。多少の違いが受け入れられない時期もあった。
- ・現業を抱えながらの開発、販売促進で、時間を捻出することに苦労した。
- ・オーシャンハウスはSNSで発信し、趣味やスタイルの合うお客様と商売してきたこともあり、商品価値をイメージで捉える傾向にあった。そのため、具体的に価値を掘り下げて言葉にすることにイメージが付きづらかった。

### ■変化のポイント

- ・一品を、あそびの小屋“HUTTE”に決めたこと。この決定から活動が加速度的に進むようになった。また、イベントへの出展など大きめの仕掛けて、他部門との連携も進んだ。
- ・商品を、価値/価格で捉えたことで、売れるように設計できるようになり、商品コンセプトがよりお客様に伝わるようになった。
- ・専務からチームメンバーへ権限委譲を実施。判断基準は、一番考えている人が早く決定すること。スピード感が高まり、時間の捻出も実現した。



現地支援での様子

### ■担当経営指導員:真岡商工会議所 田中さん

日下田さんに限らず、他の事業者さんにおいても、こういった伴走型で最初から最後まで新商品開発に携わるといことは、これまでなかった経験です。これを活かして、他の事業者の方も支援して行ければよいかなと思っています。

### ■当事者のコメント:専務 日下田さん

新たな一品をみんなで作ったことで、経営の幅が広がった。“HUTTE”をきっかけにみんなで話す時間とか会社全体の流れが良くなった。一個の商品を売るにあたって、お互いにコミュニケーションをとるようになった。うちのチームだけじゃなくて、他の部署ともコラボが生まれて相乗効果が出てると思います。

## この事例から何が学べるか:県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・売れるように、欲しい人に価値が伝わるように商品をつくっていますか。自分たちの商品の価値/価格をライバル品と比較して、勝てるポイントをキャッチコピーにしてから、商品設計を明確にしていた、それがあそびの小屋“HUTTE”です。結果として、他社品と比較して、価値と価格のバランスに優位性がある商品ができました。あそびの小屋“HUTTE”は、展示会に出すと同時に、複数の引き合いと受注を獲得しています。

▶ “楽しい温泉” “作品に浸れるアート” で日本一リラックスできるホテル

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

・創立42年目。関東からのアクセスもよい観光地・那須高原にあり、大規模施設にお手頃価格で宿泊できるため、オンシーズンは非常に賑わっている。  
 ・豊富な温泉、食事(バイキング)、館内でも鑑賞できるアート、プールなど施設として数多くの魅力を持つ。一方、繁閑の差が大きく、中々、商品・サービスを磨くことと、非常に豊かな施設内の資源を発信することがやり切れていない。

■企業情報

所在地: 栃木県那須郡  
 主な事業: ホテル運営、その他運営に関する事業  
 代表者名: 新田恭一郎  
 従業員: 220名  
 電話: 0287-76-3800  
 ホームページ: <https://www.nasu3800.co.jp>  
 参加施設: ホテルサンバレー那須

■背景: プログラム参加の理由

・サンバレーの売りを改めて発見し、外へと発信して、ホテルサンバレーの価値を高めたい。安定しづらい、平日稼働を高めたい。  
 ・働く従業員のやる気、自発性を高めたい、ベクトルを合わせたい。  
 (まとめ) 1・サンバレーの売りを発見して、平日集客につなげたい。  
 2・お客様に向けて、自ら動く従業員を増やしたい。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

(IT) 多くの情報を全体共有するためのツール整備



プログラム参加者の反応  
 「たくさんあるけど、分からない」…現状を実感

気づけば活動がなくなる。  
 オススメを載せる通信を再始動。チーム結成

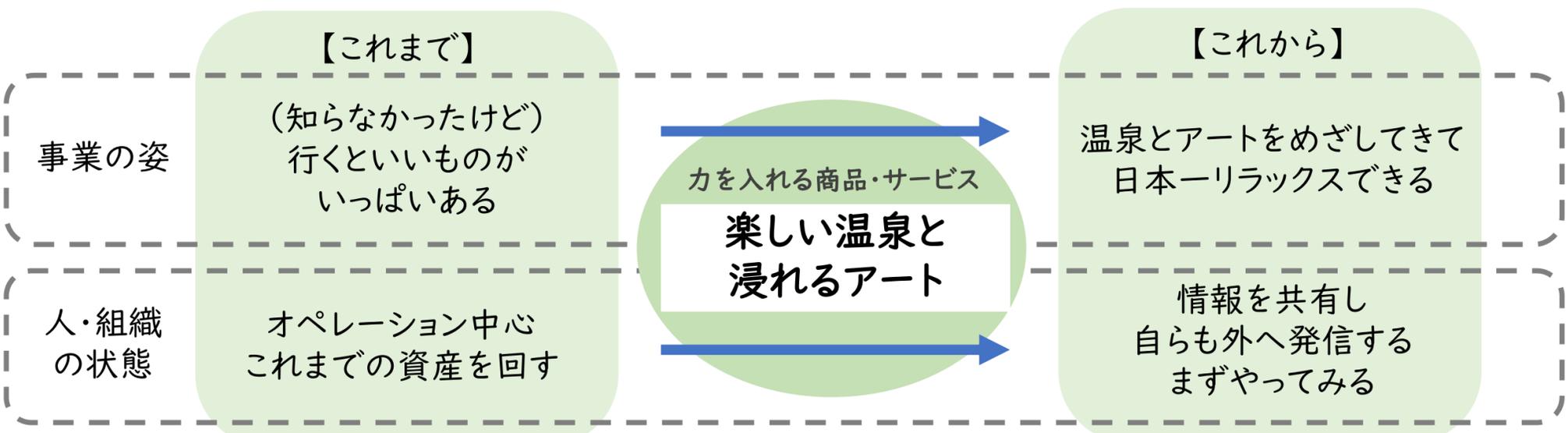
テーマもエリアも絞る。  
 100点でなくていい。それでも表に出てこない…

人気のフルーツ風呂を季節風呂にバージョンアップ。朝サウナの復活。まずやってみる実践

✓ 自社の財産(磨いてきた技能): イベントに合わせてお客様を楽しませる

✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス): “お客様もスタッフも楽しい温泉” “作品に浸れるアート”

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

素晴らしいが、ただ並ぶアート、来たら入れる温泉に甘えてきた自分たちに気づく。昔から好評のフルーツ風呂を季節風呂へ進化。説明が難しい？…それなら温泉ソムリエを取ろう、まず4名取得。アートも簡単なツアーから。「まず、やってみる」の精神で動きだした常に進化する温泉とアートが成果。

(チーム)

自分はできる、自分がまずやろうで動くクセから脱却。小さくてもチームを組む。やってみる喜びを一人でも多くの働く人と共有する。

(IT)

支配人から従業員へ情報伝達チャンネルとして、電子ホワイトボードの活用に取り組んだ。日々の業務連絡・地域のイベント情報などを一つに集約することで、社内問合せを減らし、お客様と向き合う時間を増やす。

### ■苦勞した点

・一流サービスマンとしての経験が、つい「まず、やってみる」のハードルを上げる。「レベルが高いことをやりたい」「まだ、周りに任せられない」という自分の心の壁。それをどう乗り越えるか。

・お客様に求められたものに応える仕事のしかたが、自分たち自ら価値を発信することから遠ざける。「当たり前だから」。本当にそうか？

### ■変化のポイント

・自分たちがサンバレーの価値と感じるものを、プログラムの参加者に発信。そこで得た、微妙な空気。「わー、これじゃないんだ」という実感がメンバーにあった。ここから「一品が必要」という認識につながる。

・ワークショップで他社がどう取り組んだか見える。例えば、チョコレート菓子を丁寧にベンチマークした女性。それを見て「ああ、こうやればいいんだ」、素直に真似してやってみたことで、実践のしかたが見えてきた。

### ■担当経営指導員:那須町商工会 菅原さん

メンバーのみなさんが、熱い思いを各々お持ちで、いろんな意見を話すにつれて、ポジティブな感覚に変わってきて、チームとしてまとまって、進んでいけるようになったと感じています。これからが楽しみです。自分自身も、意見をアウトプットして、みなさんのためになるという思いで伝えるようになったと思います。

### ■当事者のコメント:総支配人 岡本さん

サンバレーの良いところは？と聞かれて、温泉、食事、アートと数多く答えられる。だけど、その本質は何か、伝えなきゃいけないものは何かまで掘り下げてこなかった。お客様が来て喜んでくれればよかったから。自分たちから、こういうのもあるんじゃないかと考え、お客様に向けて実践する、これからそうしていきたい。



自然豊かなサンバレー



現地ですべてに見て価値を受けとめる



コツコツやった他社のアートの取組みのベンチマーク



成果発表会にもアートを持参発信だ！

## この事例から何が学べるか: 県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・「お客様に応える」、その精神はとても大切なもの。ただ、それに徹してしまう、オペレーションに埋没してしまうと、ここまでつくってきた施設の価値、培ってきたお客様との関係に甘んじて、自分たち、積極的な進化にトライすることを見失ってしまう。積極的進化を図るには、商品やテーマを特定することがとても重要なのです。

・「まず、やってみる」「ダメなら、戻す」…このシンプルなことが、仕事の中で案外、難しくなっていないですか？決まったことをやるのがつつい仕事になってしまう。試して、もっとよい価値、方法を探す、分かったことからまた考える、そんな仕事の楽しみ方ができる人を1人でも増やすことが、ならではの価値をつくり、発信することに繋がります。

▶ 装いは生きる喜びの一つ、「あなたにピッタリ！」の服なら三浦屋へ

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■ 企業の特徴

・江戸末期に創業、約150年の歴史を持つ。創業当時は古着販売。着物を扱うようになり、110年三浦屋呉服店として営業。1970年代に洋服店へ業態転換。1990年にショッピングセンターへ出店。4店舗経営。2018年に現代表の6代目へ承継。  
 ・中高年齢層の婦人服の仕入れ・販売を行っている。ここ数年は、コロナの影響を大きく受けている。

■ 企業情報

所在地：栃木県栃木市  
 主な事業：衣料品小売業  
 代表者名：三室 秀一  
 従業員：12名  
 電話：0282-92-7007  
 参加施設：ミウラ イオンモール小山店

■ 背景：プログラム参加の理由

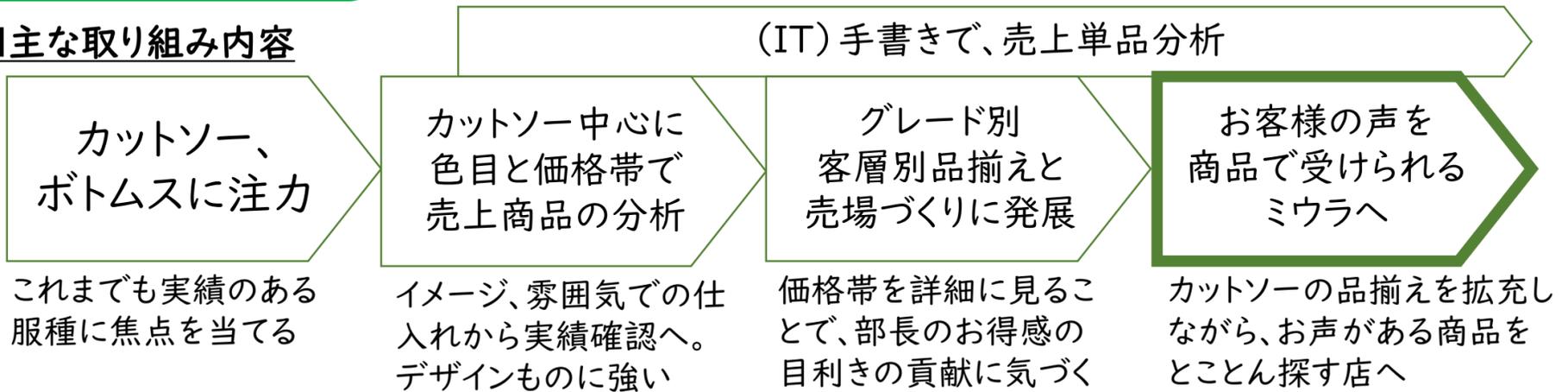
・コロナ禍、高齢層の外出は特に控えられ、洋品の購入も減少。非常に厳しい状態。日常が戻る中、売上浮上のためのきっかけを掴みたい。  
 ・仕入れや売場づくりなど、ベテラン部長が担ってきた業務を、お客様感覚のある女性スタッフに継承したい。

まとめ(1)・売上浮上のきっかけをつくりたい。  
 (2)・代替わりに備えた新しい体制づくり



何に取り組んだのか？

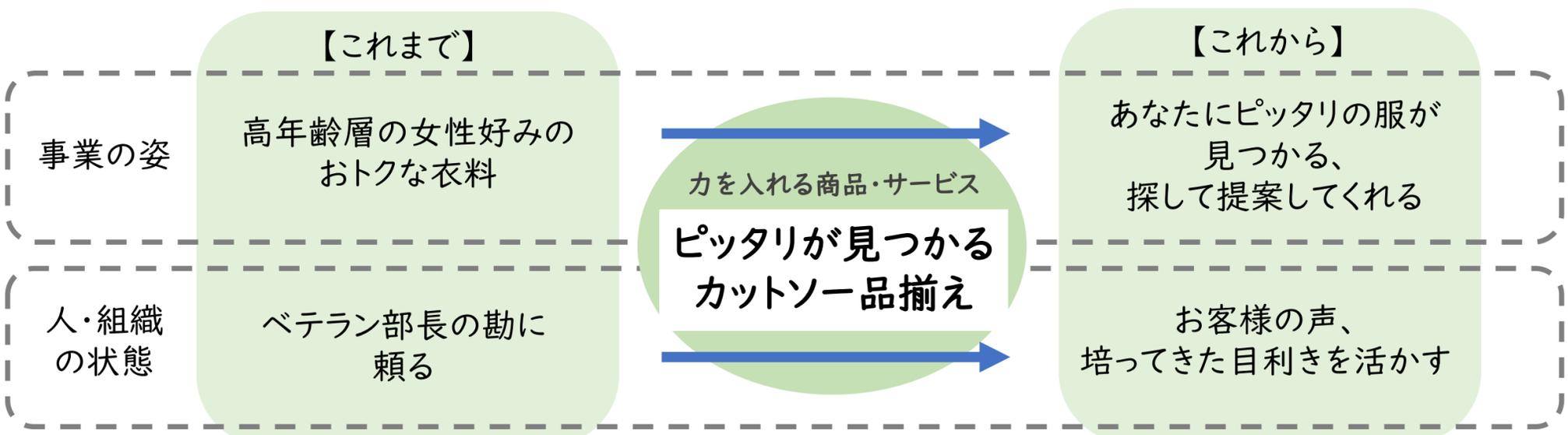
■ 主な取り組み内容



✓ 自社の財産(磨いてきた技能)：素材やつくり、着やすさ、合わせ方、価格など洋品の目利き

✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス)：中高年齢層の女性向けのカットソーの品揃え

■ 描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

これまで、勘や雰囲気を進めてきた仕入れ、売場づくりを、単品分析を受けて実施。お客様層に合ったPOPづくりも実施。販売傾向が明確になり、10歳下のお客様も足を止めてくださるようになった。お求めやすい商品の重要性も改めて認識、集客商品の品揃えが重点課題へ。お客様の声で、強みの使い勝手と質と価格の目利きをこれからも磨く。

(チーム)

経験豊かな部長、若々しく装いたいお客様ニーズにも応えたい店長の対立構造になりがちだった。部長が引退される今、培ってきた値ごろ感ある売場のよさも伝わる。やってみたから、伝わる強みの継承。

(IT)

手書きで商品カテゴリー毎の売上記録・分析に取り組んだ。一店舗のみで実施していたDMの宛名ラベル作成を全店舗に展開する方針を立案。

### ■苦勞した点

- ・経験のあるベテラン部長と店長の意見は中々折り合わず。商品、お客様、お店それぞれに真剣な分だけ、葛藤や不平不満になる。
- ・単品の売上実績確認を始めたはいいが、集計で手一杯、分析まで行かず。現場で何が起きているかを確認して、サポートする習慣がなかった。真面目に取り組んでいる人たちが、何に時間を使っているか、見るのが大切。

### ■変化のポイント

- ・商品に分ける、そのことで、お客様のニーズも分けられる。そこには、何か客観的なモノサシが必要。客層別グレード別に考えることでそれが可能になった。
- ・“カットソー”、中高年齢層のお客様が着やすさとおしゃれで選ぶ、商品カテゴリーを、社長と現場の店長と一緒に決めて、手書きだけど、売れている中身をしっかりと見たこと、事実実態を一緒に見る、だから一緒に考えられる。

### ■担当経営指導員:都賀町商工会 相川さん

「商品で勝負する」というのが、ミウラさんに起こった変化です。「頑張ってるんだけど、なんか苦勞が報われない…」みたいな感じになっていたとこで、そもそも商品の品揃え、「お客様とつきあっているのは商品だ」と気づいて、品揃えに本気で向き合うことにした、そういう未来に繋がる変化だったと思います。

### ■当事者:小山店店長 村上さん

今まで漠然と仕事をしてきたが、今回、集計やポップづくりを教えてもらった。だいぶ知恵がついたので、集計をしていても本当に楽しく、何も分からなかったところに、感性ではなく数字で1つ答えが埋まっていく感じで、まだまだこれからなんですけど、今は仕事をしていてやりがいがあるって楽しいです。



着やすくおしゃれなカットソーにそのワケが載ったPOPをつける



次の一手を採る現地支援 経営指導員さんも会社の一員?!



部長も加わった作戦会議!



## この事例から何が学べるか: 県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

- ・私たちの仕入れる、つくる商品そのものが、私たちを支えてくれる、私たちの商売をつくってくれる礎そのもの、なのです。ただ、そのことに気づきにくいくらい成熟した複雑な市場で、私たちは暮らし、仕事をしています。自分たちの商品は、周りの変化していくニーズに応えられているのか? 見直すことも大切です。
- ・社長が見ていた現実、非常に厳しいものだったろうと想像します。老舗のプレッシャー × 従業員の生活 × コロナ禍の三重苦。何かを変える一歩を踏み出したトップの力。今、自分がいるところから、人の力を借りてでも前に進むとした勇気。応援してくれる仕組みも、人もある。でも、前に進むと決めるのは、自分です。

▶ 応募者を集める「100のしかけ」を組織一丸で取り組み、変化を当たり前

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

■企業の特徴

- ・1994年に宇都宮市に設立。物流業、通関業、人材派遣業を主業務としており、本プログラムは人材派遣業のチームが参加。
- ・複数の業務の相乗効果を活かした営業展開により、一社単独では対応できないサービスの提供を行っている。

■企業情報

所在地: 栃木県宇都宮市  
 主な事業: 人材派遣、転職サービス、物流、通関  
 代表者名: 小川恒夫  
 従業員: 75名  
 電話: 028-664-3007  
 ホームページ: <https://yuuyuworld.com/>

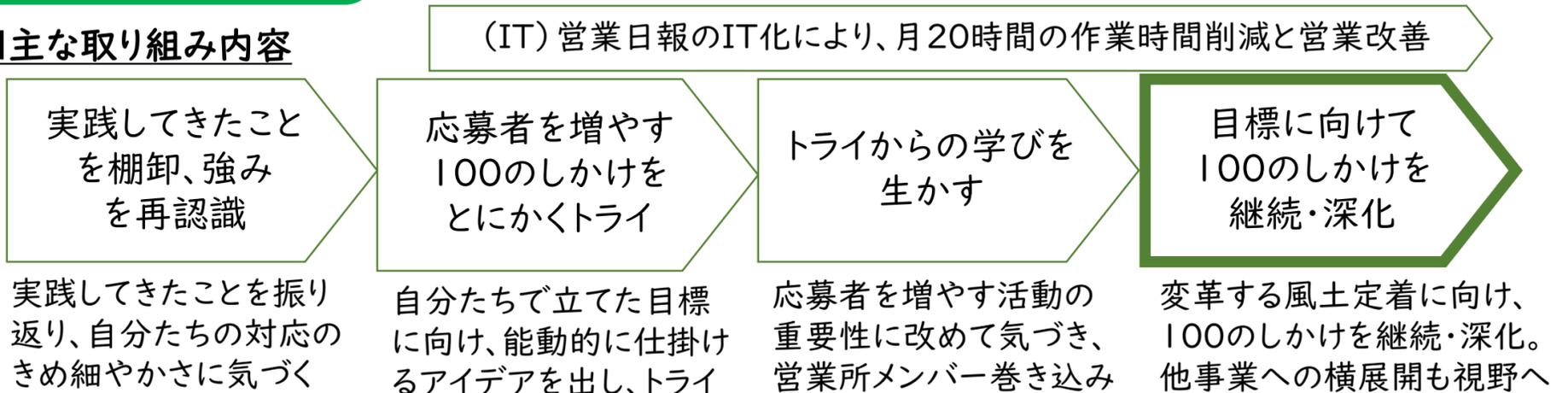
■背景: プログラム参加の理由

- ・事務所移転をきっかけに、移転のメリットを活かした新しい人材事業の展開と事業の発展を目指している。
  - ・プログラムを通して社員が既存の考え方に捉われない新たな発想を持つ企業風土を醸成し、それぞれの事業で変革を起こしたい。
- (まとめ) 1・事務所移転を活かした新しい取り組みの創出  
 2・一人ひとりが新たな発想を持ち、主体的に動く風土の醸成



何に取り組んだのか？

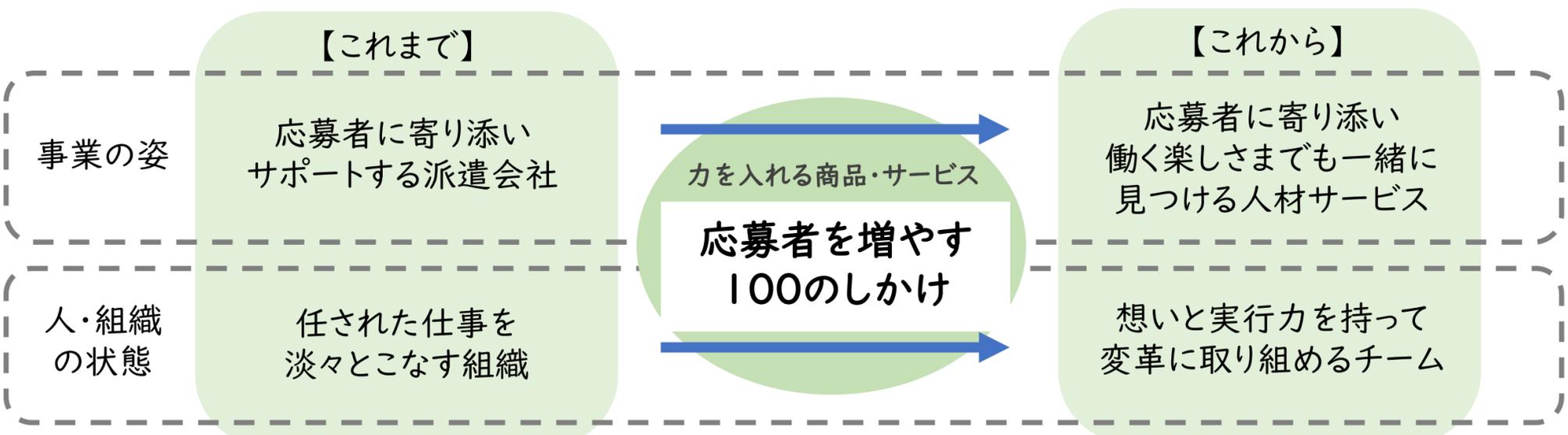
■主な取り組み内容



✓ 自社の財産 (磨いてきた技能): きめ細やかなコミュニケーション、スタッフに寄り添うサービス

✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス): 応募者を増やす100のしかけ

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

会社紹介カード作成、ビラ配り、ポスティング、イベント参加など100のしかけに取り組み、認知拡大を図った。また、各種講座や求人票、チラシなどの磨き込みを行い、応募者の増加に繋がった。

(チーム)

所長が事業所のメンバーを巻き込んで取り組みを行ったことで、事業所一丸となって、一人ひとりが創意工夫しながら主体的に動くきっかけになった。

(IT)

営業日報の記録内容とレポートを見直すとともに、データの入力・集約ツールを自作。月20時間の作業時間削減を実現するとともに、データをもとにした営業改善を実施した。自作ツールで効果を見極め、専用ソフトの導入に向けた検討を進めている。

### ■苦勞した点

・過去、派遣ブームもあり積極的に動き、人も潤沢に集まっていたが、最近では登録者のフォローのみで自ら取りに動いていなかった。結果、仕事を探す応募者側の認知度が低いという課題や、一度接点を持たないと、自社の良さを実感してもらえないという弱みがあった。

・応募者獲得という結果に結びつくまでに時間がかかる打ち手も多かったため、自分たちの取り組みに確信をもって動くのが難しかった。

### ■変化のポイント

・自分たちがこれまで、当たり前に応募者にやってきたことを紐解くことで、実は、同業他社にはできない、きめ細やかな対応を行っていたという強みに気づき、自社の価値の訴求につながった。

・ポスティング、チラシ設置、アンケート調査など100のしかけでやると決めた外側への発信を実行したことで新たな気づきを得て、活動の改善ができた。また、外への発信をきっかけに事業所の他メンバーを巻き込めた。



街頭アンケートで認知度を確認



事業所に来た求職者向けに自社の魅力をアピール



社長を交えて、会社の歴史を振り返る



100のしかけの一つ  
相談できるサービスをのぼりで訴求

### ■担当経営指導員:宇都宮商工会議所 根本さん

街頭調査やポスティングの実施など、100のしかけを非常に熱心に取り組まれており、この地道な取り組みが数字に、結果につながって欲しいと思っています。自分の力不足も感じましたが、引き続き、イベントの紹介や普段の声かけで応援していきます。

### ■当事者のコメント:人材部部长 上岡さん

今回のプログラムはかなり実践的で面白かった。チームワークができ、参加メンバーも部下に仕事の目的を伝えるようになり、コミュニケーションが円滑になった。また、今まで我々がやってきた何気ないことが、うちの強みなんだと気づけたので、そこを意識していきたい。

## この事例から何が学べるか:県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

・ユーユーワールドは、働くことを苦手を感じる人たちに「そこまでやるか!」という日々の細やかなフォローを重ね、大手企業にはできない地域に根差した企業ならではの取り組みを行ってきました。しかし、その価値を発信することができていなかった。実は、自分たちでは気づきづらい、自分たちにとっての「当たり前」が強みであり、そこをお客様に頼りにされていることが多い。自社の「当たり前」を紐解いてみませんか？

・「100のしかけ」の名前通り、様々な取り組みを考えるだけでなく、やってみるという姿勢が重要。やってみて、振り返り、改善策を考え、またやってみるというサイクルを通じて、変化をつくりだすことで自然な組織に変化していった。お客様や市場への打ち出しを決めてやってみて、反応を見ることで、次の展開が見えてきます。

## ▶次世代のタクシー会社として、「リピート率日本一」を目指す

どんな企業で、なぜイノベーションが必要だったのか？

### ■企業の特徴

- ・初代の社長が昭和55年に創業。地元の方の通院やお買い物の足として、地域密着のタクシー会社として愛されてきた。
- ・現社長に変わってから、配車アプリの導入、EVの導入、自家発電のための太陽光発電の設置など、新たなことに積極的に取り組んでいる。

### ■企業情報

所在地：栃木県宇都宮市  
 主な事業：一般乗用旅客自動車運送業  
 タクシー業  
 代表者名：大久保鋭江  
 従業員：39名  
 電話：028-663-2111

### ■背景：プログラム参加の理由

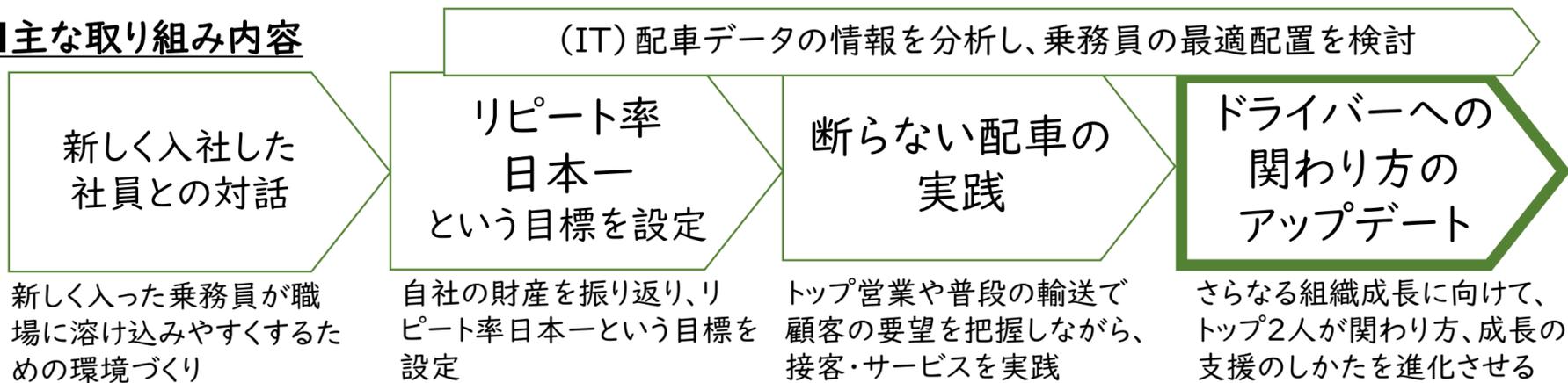
- ・高齢ドライバーが多かったため、若い乗務員を積極採用し、新しい組織体制を作っていきたい。チーム力を向上させていきたい。
- ・燃料費高騰、商圈下でのLRT開業などの外部環境の変化に負けない対策を考えたい。

- まとめ(1)・世代交代による乗務員の育成と接客力向上  
 (2)・選ばれるタクシー会社になるための強みづくり



何に取り組んだのか？

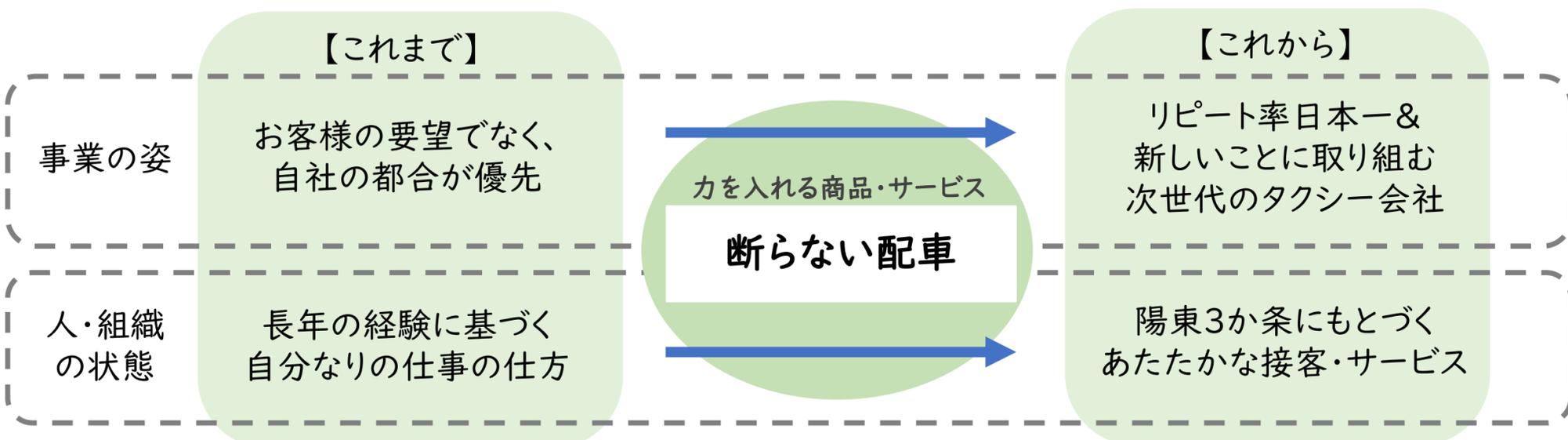
### ■主な取り組み内容



✓ 自社の財産(磨いてきた技能)：地域密着のきめ細やかな対応と、丁寧な接客・案内・運転

✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス)：断らない配車

### ■描いた“未来に向けて、めざす姿”



## どんな結果だったのか？

### ■成果

(商品)

断らない配車を実現するために、乗務員の手間やムダをなくすシステムを導入、また内勤体制の強化を行った。予約のみえる化など、属人的な技能に頼らない仕事のしかたを構築。その上で、お客様毎の要望を把握し、要望に応じた接客を行うことでリピート率向上に繋げている。

(チーム)

陽東タクシーグループ3ヶ条をつくり、自分たちが大事にする軸を乗務員にも根付かせている。現地支援の時間を活用して、新しく入った乗務員が自分のことを語り合う場を設け、会社に溶け込みやすい雰囲気を作った。従業員数は半年で24名→39名に増え、平均年齢は6歳若返った。

(IT)

これまで活用していなかった配車データを分析し、乗務員配置などへの活用を検討した。タクシーアプリの利用率の高まりとともに、データに基づいた意思決定が進むと期待している。

### ■苦勞した点

- ・やりたいことのアイディアはたくさんあるが、プログラムで取り組む「一品」を決めるまでに時間がかかり、取り組みの焦点がなかなか定まらなかった。
- ・新しく入った乗務員は比較的、会社の方針を受け入れて動いてくれたが、古参のベテラン乗務員を巻き込むのに苦勞した。

### ■変化のポイント

- ・これまでの業界常識を超えて、しくみ化する必要があるものは、意見がぶつかりながらもトライ。忙しい中、話し合う時間を取り、ぶつかっても何が本当に大事なものが議論し続けたこと。
- ・乗務員に配車係を経験させるなど、内勤・外勤が双方の気持ちを理解できる機会を作り、チームワークを向上。また、事務担当が、トップとNo.2のつなぎ役となったこともチームワークに貢献。

### ■担当経営指導員:宇都宮商工会議所 佐川さん

社長は「会社、業界を変えていきたい」という想いをもって従業員さんと向き合おうとしていました。様々な取り組みを行う中で、社長と常務の間で意見が食い違い、衝突する時もありました。ただ、同じ目的をもって進んでいくために、すり合わせをして決断してきたというのが、今回の一番の財産なのかなと思います。

### ■当事者のコメント:代表 大久保さん

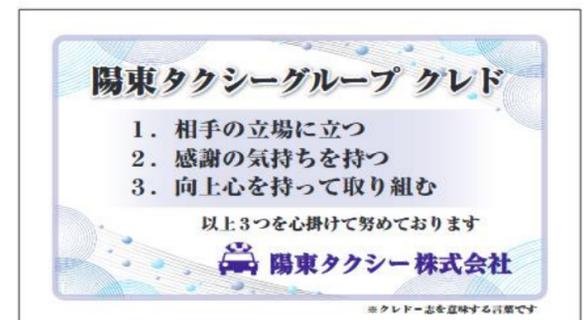
会社で机に向き合っていたただと見えないことが、県庁に行ったり、現地支援で乗務員一人ひとりの話を聞いたりする場があったことで、気づきました。「そんなこと考えてお客さま乗せてたんだ」「お客様のことを考えてくれてるんだ」ということに気づけた時は、「この人たちと出会えて良かったな」と感じました。



現地支援での対話の様子



EVタクシー用に太陽光発電を導入  
新しいことに積極的に取り組む



タクシー業界に囚われない  
接客レベルにしたい3ヶ条クレドを作成

## この事例から何が学べるか: 県内他事業者のみなさんの学びの材料として

### ■学びのポイント

- ・元々、規制の強いタクシー業界の中で、次世代のタクシー会社の実現に向けて、配車アプリやEVの導入など、新しいことに次々と取り組んでいた。ただ、トップの構想と動きが非常に早く、周りに全体が見えづらくなっていた。そこに相互理解の時間を持つ、大切に3ヶ条を作成する、なぜ、それに取り組むのか、意味を議論するなどの活動を通じて、会社としてめざす先、そのために力を入れる力点を明らかにし、共有していった。新たな多くの活動は、めざす先が共有されることで、その意味や価値が働く人、その先のお客様にも伝わりやすくなっていく。取り組んでいることと、めざす先が繋がっていますか？つながりは共有できていますか？

皆さんにとっての「IT」とはなんですか。

いまや企業活動の中にITは溢れています。会計や勤怠・受発注などの業務の効率化や、SNSを駆使した販売促進。スマホアプリでのファン獲得にEC販売。ITは様々なシーンで様々な用途に使われています。しかし様々な用途がある分、ITをどこに使うべきかはかえって分かりにくくなったかもしれません。

## 「仕事の効率を上げ、 『一品』の価値を上げる効果的なIT導入」

チームイノベーション実践プログラムではITをこのように位置づけしています。

理解しやすい「仕事の効率を上げる」に加え、各社ならではの「一品」の価値を高めるという目的を持つことで、各社にとってより意味のあるIT活用になるのです。

参加企業の方々はこの「一品」の価値を、

- ①一品をもっと売る、知ってもらうためのプロセス改善
  - ②一品の強みを知ってもらって伸ばすためのデータ活用
- この二つの軸で伸ばす、取り組みを実践してきました。

一品をもっと伸ばすことを意識して、業務プロセス上の課題を見つけて解決されました。一品をもっと売ったとき、例えば手書きの注文書を毎回処理していたら、ある一定数を越えた受注を受けられなくなる。電話とメールにこだわっていたら、いま以上には委託先を増やせない。そんな課題をITツールで解決していきます。

また日々の業務や取引の中でたまっていく、読み解くことが困難なデータ。これも一品を意識して紐解くと、活用できるようになります。写真を撮れば撮るだけ売れると思っていたが、ある一定の枚数を超えると売上が頭打ちになる。お客様に寄り添った営業を訪問回数や提案内容などの事実から評価する。こんな気づきを積み重ねることで一品の価値が高まります。そしてデータの分析や見える化はITがもっとも得意な分野の一つです。

自社の一品を中心に据え、周りの厄介なプロセスをITで削っていく。一品とデータをITで紐づけて、次の打ち手を見つけていく。この事例集がその参考になれば幸いです。



※秋栄堂でIT現地支援。  
真ん中の笑顔でアドバイスしているのが青木さんです。

NTTデータフィナンシャルテクノロジー  
プロフェッショナル  
青木 滋

## 常識を更新し続け

### お客様に向けて変わる勇気のある企業体質への改革が企業変革。

本プログラムで、多くの企業が変わりました、よくなりました。変わった、よくなったというのは抽象度の高い表現です。では、何が変わり、よくなったのか。事務所の雰囲気明るくなった、心理的安全性が高まったという側面もありますが、これらは結果にすぎません。一言で表現するならお客様に向けて、変わる勇気のある企業体質になれたということです。

お客様に向けて変わる。一見当たり前のように聞こえるかもしれませんが、やっていますよ、という声も聞こえてきそうです。しかし経営にまつわる、あらゆる判断は、いままでの常識での判断になっていないでしょうか。例えば「納期は1ヶ月が当たり前です」「原価から考えると、この売価になります」「富裕層向けの商品としてつくりましたから仕方ありません」など。

地域に密着して商売をしていく上で、最も重要だと私が考えているのは「あらゆるお客様の受容」です。顧客ターゲティングやセグメントとは逆側にある、考え方です。今支持を得ている客層から、さらに深い支持を得ていくのはもちろんのこと、現段階では支持を得られていない客層へのアプローチも行う。これらは、さきほど触れた「納期は1ヶ月が当たり前です」や「原価から考えれば仕方ない」といった自分たちのいままでの常識内でできることではないのです。

常識を越えると言うと、大袈裟に聞こえるかもしれませんが、でも話は簡単です。「〇〇したらお客様は喜ぶかもしれない」「私がお客様だとしたら、こうしてほしい」という議論の上で仮の答えをつくることができる。そして、仮説に近づけていくためのトライができれば、常識を越えていけるチャンスが訪れます。

「～だからできない」を「〇〇すればできるかも」に変えていく。変わり続ける企業体質になるために、必要な条件として、お客様の欲求を洞察する、より進めるための十分条件として、まず、やってみる。本プログラムの参加企業は変化への必要十分条件を身につけました。

この事例集から、参加企業が何をどのようにしたのかイメージできると思います。みなさまの商品・サービスをこれからの栃木県経済、人の暮らしを豊かにする商品・サービスに深めていくヒントに、参加企業・変化のまとめが役立てば幸いです。

最後までお読みいただきありがとうございます。

スコラ・コンサルト  
チームイノベーションプログラムデザイナー  
岡村 衡一郎



SCHOLAR CONSULT  
The Process Design Company

プログラムで大切にしていること

その1: 強みの熟成による飛躍

The diagram illustrates the concept of 'leaps through maturation of strengths'. On the left, an illustration shows a bunch of grapes, a wine glass, and a bottle of wine, with a dashed arrow pointing from the grapes to the glass and bottle. On the right, a flow diagram features a central shaded oval labeled 'E 商品・サービス' (Product/Service). Above it, a horizontal arrow points from 'A' to 'B', labeled 'お客様との関係・世の中との関係' (Relationship with customers/world). Below it, another horizontal arrow points from 'C' to 'D', labeled '私たちのしごとの意味・仕事の仕方' (Meaning of our work/work methods). Dashed vertical arrows connect 'E' to both 'A' and 'C'.

各企業に必ず、強みがあります。それは企業の歴史や支持されてきた商品の原点から、見えてきます。ぶどうがワインになるような飛躍をめざしています。

SCHOLAR CONSULT  
The Process Design Company

プログラムで大切にしていること

その2: 働く人の課題意識の結晶が商品・サービス

The diagram shows the crystallization of workers' problem awareness into products and services. It features four central circles: '命' (Life) at the top left, '愛' (Love) at the top, '商品' (Product) at the right, and 'お金' (Money) at the bottom. Four boxes are placed around these circles: '受容' (Acceptance) between '命' and '愛', '造型' (Shaping) between '愛' and '商品', '打算' (Planning) between '商品' and 'お金', and '支援' (Support) between 'お金' and '命'. Dashed arrows connect the circles in a clockwise cycle. Text labels are placed between the circles: '使用価値 / 存在そのもの' (Use value / Existence itself) between '愛' and '商品'; '使用価値 / 等価価格' (Use value / Equivalent price) between '商品' and 'お金'; '他者使用 / 自己使用' (Use by others / Self-use) between 'お金' and '命'; and '実在 // 存在そのもの' (Existence // Existence itself) between '命' and '愛'.

働く一人ひとりに、その人の生きざまや経験から来るどうしても気になる、なんとかしたい課題意識があります。それが、商品、サービス、仕事に活かすことを応援します。

SCHOLAR CONSULT  
The Process Design Company

プログラムで大切にしていること

**その3： 商品・サービス＝価値/価格**

自分たち＝商品＝  $\frac{\text{使用価値(機能価値F+付加的} \times \text{感覚的価値S+付加的)}}{\text{価格}}$

①本来的機能価値 F (ラージエフ)	②本来的感覚価値 S (ラージエス)
③付加的機能価値 f (スモールエフ)	④付加的感覚価値 s (スモールエス)
⑤統合価値 V	

商品・サービスは、価格分の価値です。また、価値を曖昧な言葉で語るのではなく、分解して考えて、統合され、凝縮した言葉にしていきます。

SCHOLAR CONSULT  
The Process Design Company

プログラムで大切にしていること

**その4： まずやってみる、もしダメだったら元に戻す(ダメ元)**

**売上＝商品力×売場力×接客力×販促力**

人の課題意識や想いに立脚しながら、商品・サービスを高める、その後に、それを伝え、届けるために、売場、接客、販促を磨いていきます。商品から始めます。

令和5年度  
栃木県 チームイノベーション実践プログラム  
ー最高のチームと商品をつくる9か月ー  
中小企業変革の取組み事例集

---

令和6年3月発行

栃木県産業労働観光部 経営支援課  
〒320-8501 宇都宮市塙田1-1-20 県庁舎本館6階  
TEL 028-623-3175 FAX 028-623-3340  
URL <https://www.pref.tochigi.lg.jp/>

事例集は、右のQRコードからもご覧いただけます。  
※栃木県のホームページにある  
「令和5年度栃木県チームイノベーション実践プログラム」  
のアーカイブのページに飛びます。



---

制作：株式会社スコラ・コンサルト  
〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19  
東京デザインセンター6F