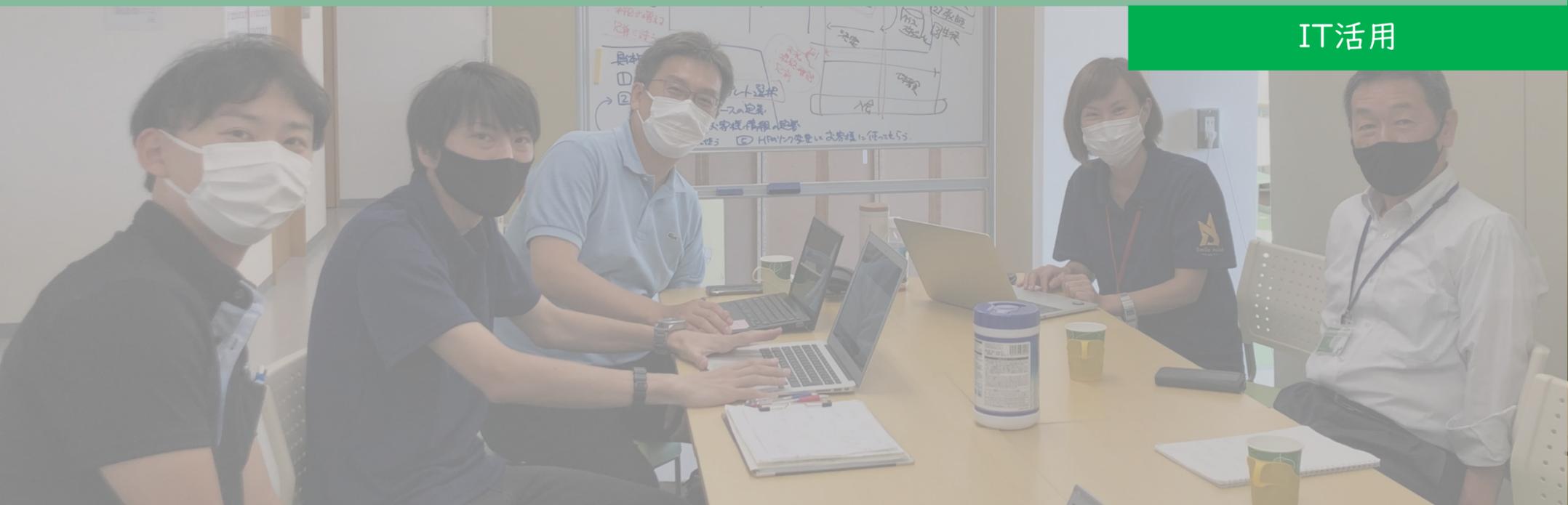




# 令和4年度 栃木県 チームイノベーション実践プログラム —最高のチームと商品をつくる9か月— 中小企業変革の取組み事例集



IT活用



現地支援

栃木県では、コロナ禍やDX等、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。

共に変革するチームを作る組織風土改革、会社の誇る「一品（商品・サービス）」の革新、効果的なIT導入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
【学習塾】合同会社Smile Assist:個別指導塾スマイルアシスト 「成績が上がる」のは当たり前、親子共育で北関東No.1へ	p.3-4
【道の駅】株式会社ファーマーズ・フォレスト:道の駅うつのみや ろまんちっく村 オリジナル“プライド商品100”をつくり、地元にも愛されるろまんちっく村へ	p.5-6
【温泉供給】那須高原温泉株式会社 “湯乃華”のよさを広めて、那須温泉をセカンドステージの選択肢に	p.7-8
【人材派遣・企業研修】株式会社ブリジック “異文化コミュニケーション”を広める派遣人材育成で顧客企業に貢献!	p.9-10
【美容サロン】株式会社Salon de Riz 「愛⇒商品⇒お金⇒命」という本質の発見	p.11-12
【人材派遣・職業訓練】株式会社日本クリエート 「人材派遣」を超える、医事課請負サービスで温かい病院づくりを	p.13-14
【自動車整備】株式会社メタルワーカー・エスイーエー:くるまCafe Carfé 「言われたことをやる」んじゃなくて「やることを言う」から始めよう!	p.15-16
【道の駅】株式会社八百屋蔵人:道の駅 那須与一の郷 地元のいいものをいい人から、買い物の楽しみを創りだす	p.17-18
【ギフト】株式会社仲山商事 カードギフトFAVOR(フェイバ)で、ブライダルギフトの世界一になる	p.19-20
【ユニフォーム・作業用品】株式会社フットワーク サービスを創造し、変革し、多様化するサービスイノベーションカンパニーへ	p.21-22
あとがき—IT活用は小さな一歩から	p.23
あとがき—顧客ファーストのイノベーションが企業変革	p.24

## ▶「成績が上がる」のは当たり前、親子共育で北関東No.1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

- ・人間の脳の発達段階に合わせた、幼児からの教育をピグマリオン教材にて実施。幼児、小学生、中学生を対象にしたタイプ別指導が好評。
- ・口コミ入塾率が非常に高い。
- ・代表は出身地は異なるが、小山市はオープンな気風で、馴染んでいけそうな感覚を持ったため、創業の地に選んだ。

### ■企業情報:

所在地:栃木県小山市  
 主な事業:学習塾  
 代表者名:黒木 久美子  
 従業員:7名  
 電話:0285-37-6167  
 ホームページ:<https://smile-assist.net/>

### ■背景:プログラム参加の理由

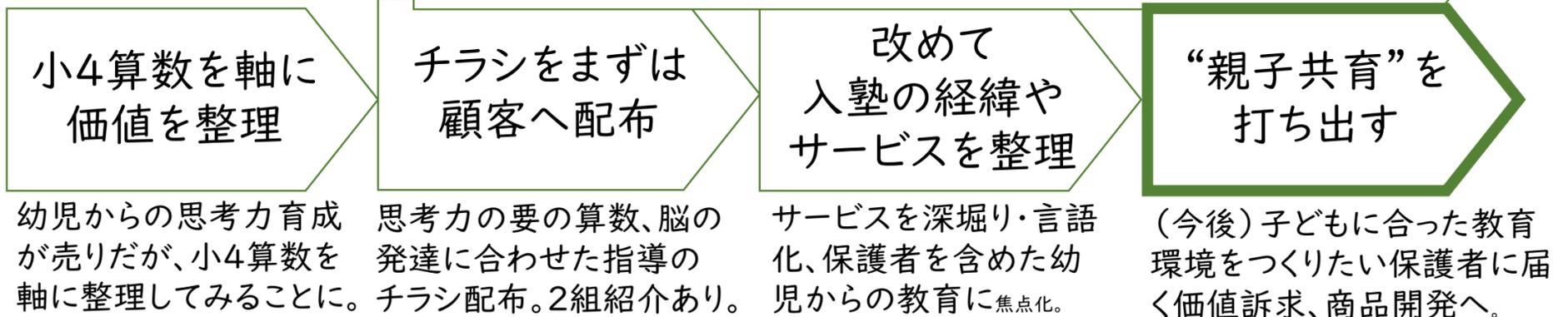
- ・2022年2月に個人事業主から法人設立。正社員も増え、年代もバラバラであるため、組織としての基礎をしっかりと固めたい。個人のスキルや意識を高めつつ、全体の売上の向上、会社の未来の姿を創造できるチームづくりをしていきたい。
- ・事業拡大を目指すには、他業者と差別化した新たな収益の柱をつくる必要性があり、新サービスの開発が求められている。

- (まとめ) 1・未来の絵姿を共有したチームづくり  
 2・新たな収益の柱となるサービスの開発



何に取り組んだのか？

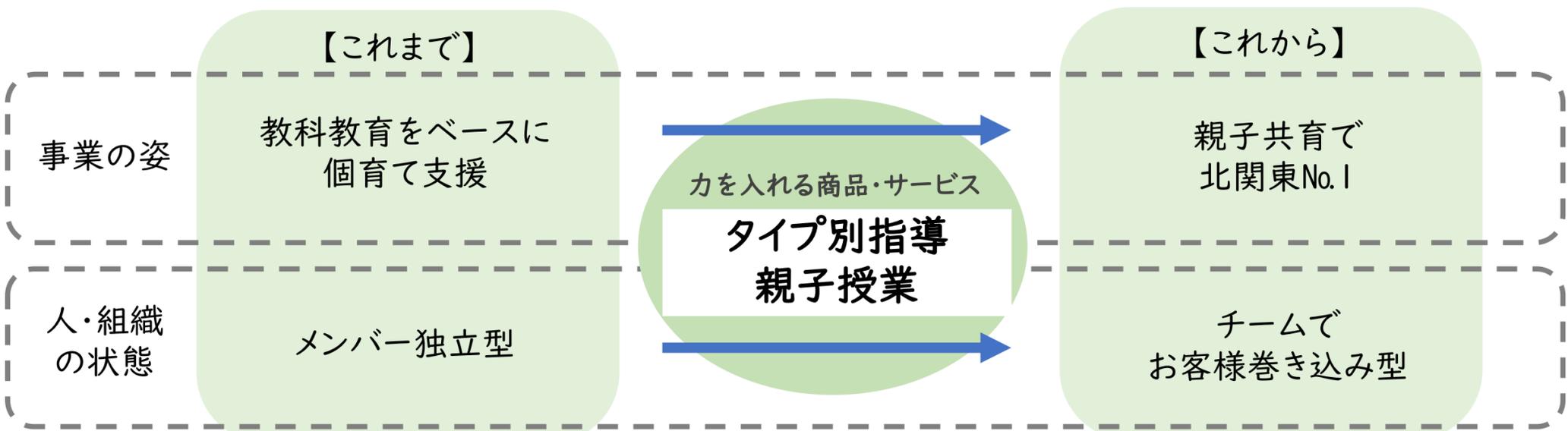
### ■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能):子どもの発達に寄り添った指導、ご家族へのサポート

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):親子授業、タイプ別指導

### ■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)

チラシを作成して打ち出す中、“脳の発達、子どものタイプに寄り添った幼児教育”“保護者含めての教育環境づくり”を改めて価値として認識。“親子共育”を打ち出すことに決定。差異化要素が明確になった。

(チーム)

過去、代表の構想を中心に進めてきたが、チームとして考え、動けるようになり、より積極的な商品開発、価値訴求が可能になった。メンバー個々の強みも明確にして、さらなる事業の成長につなげる。

(IT)

学校の成績のみ見える化、進路指導ツールの開発、教材開発の自動化、新規問い合わせの対応など、幅広く活用、検討が進んだ。今回のプログラムでIT特別賞受賞。

### ■苦勞した点

- ・提供価値の表現が抽象度が高く、サービスの実態を共有しづらかった。
- ・当初、“小4算数”という一般的に塾ニーズが高まる学齢と科目を想定したが、整理するプロセスで、本来の価値ポイントとのズレが分かった。
- ・保護者の方に、非常にきめ細やかなサポートを提供していたが、自分たちにとって「当たり前」になっていたため、顕在化しづらかった。

### ■変化のポイント

- ・プログラム参加の他社メンバーに、チラシを説明する中で、手厳しいフィードバックあり。自分たちの表現方法では、十分に自社の価値を伝えきれないことを実感。悔しさもあったが、根気強くチラシを練り直した。
- ・現地支援、メンバーでのミーティングの度に、異なるサービスの具体的な価値が見えてきて、何度もみえる化や深堀りを行った。
- ・入塾に繋がっている活動を振り返った。「体験に来てもらえれば、ほぼ100%入塾する」、そこに至るプロセスにより工夫が必要と認識できた。

### ■担当の経営指導員から:関さん

今までも、メンバーのみなさんは個々に頑張っていたが、互いにいいパスを出し合えるようになったことが、回を重ねるごとに、手に取るように分かった。

また、今まで自分たちで限界点を決めていたものを、そこを越えてもっと広いフィールドで、教育を考えるようになってたんじゃないか、と思っています。

### ■当事者のコメント:菅野さん

自分たちが当たり前と思っていたところを、外からの意見によって、実はすごいことなんだっていうのが気づかされ、改めて価値を認識できました。

また、仕事としてやってる中で、仕事のパートナーや上司、部下という目線ではなく、本当にもともに働く仲間、チームになったなと感じます。



毎回、熱い議論になった



IT活用も積極的に取り組んだ

Ver.1.0



Ver.3.0



厳しいフィードバックをもらったチラシ  
まだまだ進化・深化している

## 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

- ・顧客、見込み客に具体的に支持されているポイントを棚卸しすることが重要。結果的に、その支持されているサービスの内容が、創業の原点である、代表の問題意識に繋がっていた。具体的なサービスと抽象的なコンセプトを行ったり来たりすることが、本来的価値を見出すポイント。
- ・顧客と密接な繋がりを持つチームだったが、顧客の声を実際に聞き、自社の活動を振り返り、次の顧客づくりに繋げるには、改良の余地が大きくあった。顧客の声は、常に宝物である。
- ・IT活用では、やりたいことが非常に明確で、やってみながら、どんどん進化させることができた。

▶オリジナル“プライド商品100”をつくり、地元にも愛されるろまんちっく村へ

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

- ・複数の道の駅、アンテナショップの運営受託を行っており、賑わいづくりのイベント企画やカタログ、チラシ、ポスター販促のノウハウを持つ。
- ・今回参加した道の駅ろまんちっく村は、生産者との繋がりに加えて、飲食、宿泊、温泉施設や農業体験やイベントスペースなど、広大な面積の中に、様々な顧客接点を持つ。

■企業情報

所在地: 栃木県宇都宮市  
 主な事業: 道の駅など拠点運営、農業事業他  
 代表者名: 松本 謙  
 従業員: 300名(2019年10月現在)  
 電話: 028-665-8800  
 HP: <https://www.farmersforest.co.jp/>  
 今回の参加施設: 道の駅ろまんちっく村

■背景: プログラム参加の理由

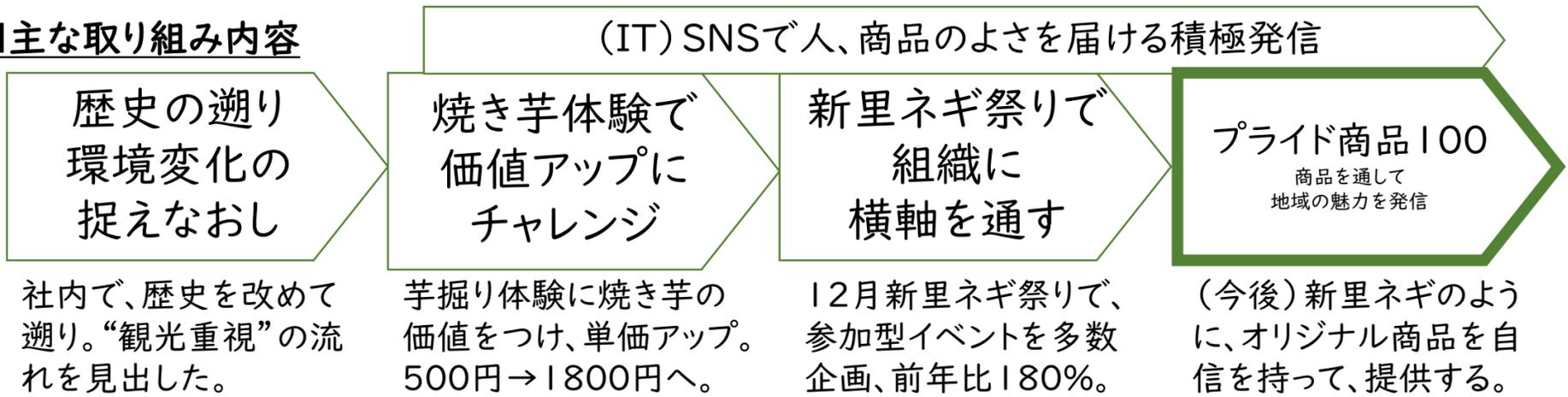
- ・道の駅が続々オープンする今、時代に即したコンセプトとサービスの再構築が必要。多彩な業態とフィールドを活かし、新たな価値を創造したい。
- ・従来型思考を脱却し、スピード感を持った実行力、各セクションの枠を超えた連携強化を実現できるようにしたい。お客様に喜ばれる施設づくり、従業員がイキイキする組織づくりに向けて動きだしたい。

- まとめ(1)・道の駅として、顧客にとっての新たな魅力づくり  
 (2)・縦割りになりがちな施設全体での連携強化



何に取り組んだのか？

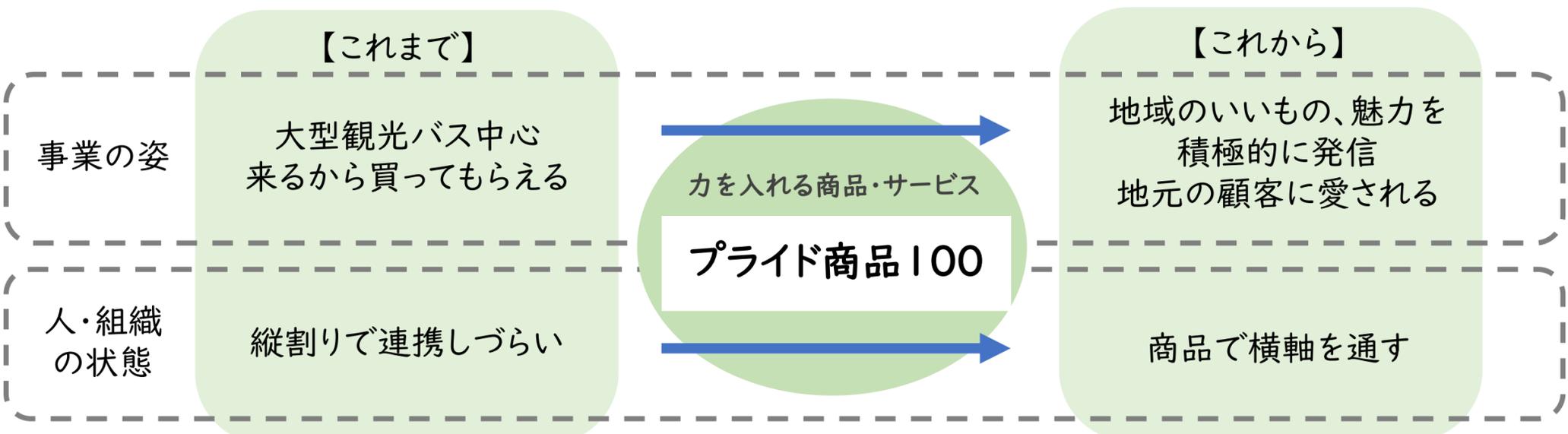
■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能): 顧客と楽しむイベントの企画、販促

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): 地域の自慢の農産品、名付けて“プライド100”

■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)

新里ネギ、いちごなど地域産品を“プライド商品100”として磨き、販売する。観光だけでなく、地域の方にも楽しみにしていただける提案をする。必需品の商品開発を進める。取り組んだ、新里ネギ祭りは前年比180%。

#### (チーム)

自分たちが選んだ地域のプライド商品で組織に横軸を通し、連携し仕掛けることができるようになった。連携できるから商品が出せるのではなく、商品を特定して取り組むから連携が生まれるの順番を実感。

#### (IT)

SNS (Instagram) で、人の顔と商品がしっかり見える販促を実施。リーダーが率先して表に出るようになった。



実際の“新里ネギ祭り”



SNSでリーダーも踊る!

### ■苦勞した点

- ・これまでの環境や仕事のしかたに慣れているため、新しいことに挑戦することに難しさがあった。
- ・委託販売という商売の性質上、「どの商品に焦点を当てるか」という議論が馴染みづらかった。
- ・人員不足もあり、現場スタッフとの時間をつくることに苦勞があった。



現地支援でのミーティングで次に押すものを検討、いいものを押したい!

### ■変化のポイント

- ・仲間を巻き込むことも大切だが、「やろう!」と思うリーダーが、まずは活動を牽引した。実現されたものを見て、意味が分かる人も多い。
- ・実績数値から「イベントで客数は増えるが、売上は変わらない」と実態を振り返った。商品を特定して売り込むことで、喜ばれ、数字にもつながると実感した。
- ・商品のカテゴリー区分をしていないため、取組みを振り返りにくく、進化しづらいという構造的弱点に気づき、補完するための動きをイメージできた。



### ■担当の経営指導員から:大湾さん

最初は「新しいことをやりましょう!」と提案しても、首を縦に振ってくれないことがどうしても、多かったのですが、プログラムを重ねるにつれて、「実際やってみよう」と動ける状態が出てきたので、その変化が最も大きかったと思います。

### ■当事者のコメント:田代さん

みんなの中で、キーワードとなる商品を一つ掲げることで、同じサービス・商品の販売につながられた。我々にとっては、それが新里ねぎ。新里ねぎで各セクションに横串を刺すことで一つの統一感、一つのサービス・販売につなげていけて、一歩踏み出せたところがよかったと思います。

## 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

- ・自分たちが今、どんな顧客のどんな存在か、受けとめることが次の発展シナリオを構想するのにとても重要。多くのお客様が広範囲な地域から立ち寄って下さる施設だったため、自分たちが客数に立脚した視点になっていること、その客数が十分に売上に繋がっていないことに気づき、受け容れた。
- ・巻き込むのは、自分が動いて事を為してからでも遅くない。自分自身が意味を実感したことしか、中々伝えられないもの。

## ▶ “湯乃華”のよさを広めて、那須温泉をセカンドステージの選択肢に

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

- ・那須高原の温泉2種：硫黄泉、単純泉の源泉を持ち、別荘や個人宅に供給するビジネスを展開している。販売や営業よりその供給ルートが主な業務。
- ・源泉を持っているため、非常に珍しい液体の湯乃華を数量限定で製造・販売している。強い硫黄の香りがあり、温泉気分になれる。

### ■企業情報：

所在地：栃木県那須郡那須町  
 主な事業：温泉、水道供給、別荘地管理事業など  
 代表者名：斎藤 慶二  
 従業員：19名  
 電話：0287-78-0001  
 ホームページ：<https://www.nasu-onsen.jp/>

### ■背景：プログラム参加の理由

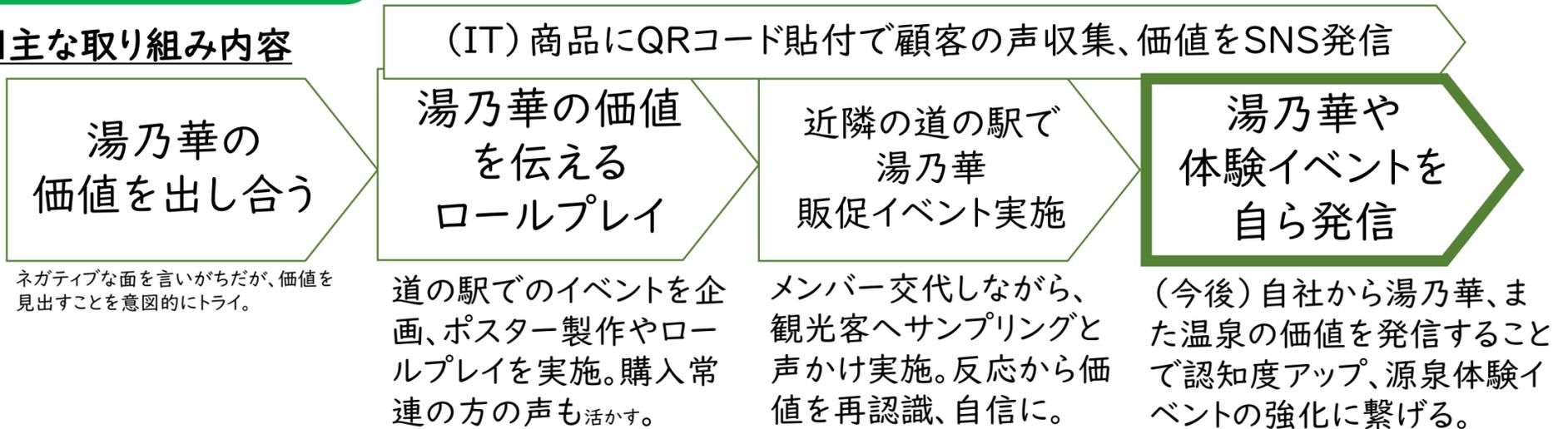
- ・源泉を持っている温泉、湯乃華の特徴を生かして、新規事業を開発するための社員の意識改革を行いたい。

- (まとめ) 1・管理業務主体のため、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



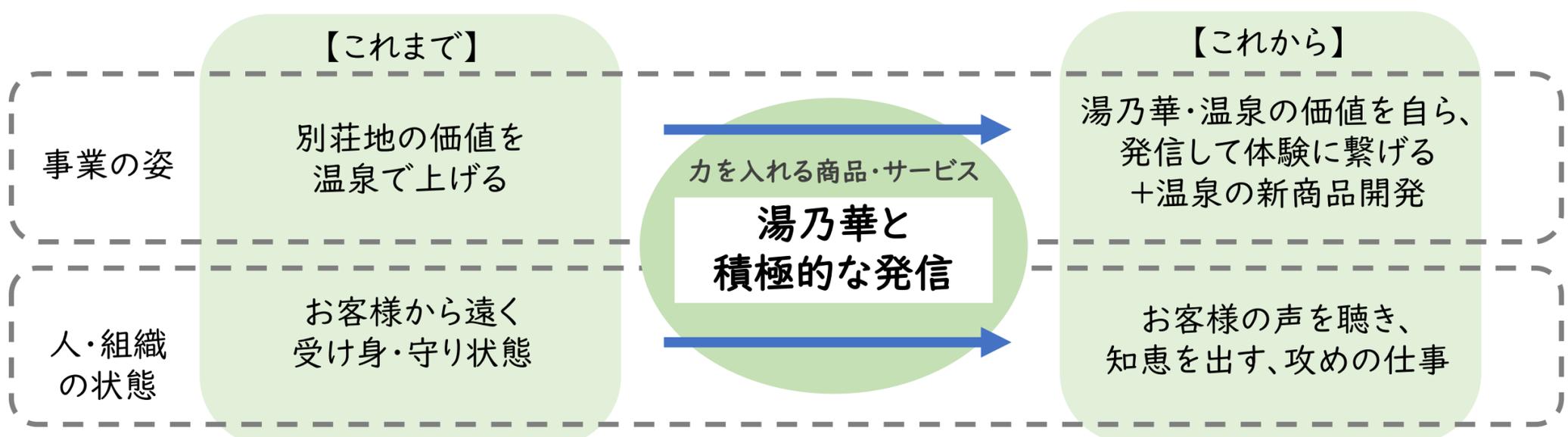
何に取り組んだのか？

### ■主な取り組み内容



- ✓自社の財産(磨いてきた技能)：源泉の管理・供給と湯乃華をつくる技能
- ✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス)：湯乃華と積極的な発信

### ■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)

湯乃華の価値「体が温まる」「傷の治りが早い」などを顧客の声から、改めて言語化、商品への愛着が深まった。ネガティブな面のインパクトが大きいことも確認。今後は、湯乃華の価値を自ら発信、源泉体験や温泉供給に繋げる。また、温泉のよさを生かした新商品開発に取り組む。

#### (チーム)

PRイベントの企画、実行、振り返りを通して、顧客視点で新しい企画を考え実行する経験=受け身を越えた仕事の仕方にトライ、自信になった。

#### (IT)

商品にアンケートのQRコードを貼付、顧客の声を拾えるようになった。TwitterやYouTubeなどSNSの活用での価値訴求もスタートしている。

### ■苦勞した点

- ・当初、話し合いから中々行動に繋がれず、社内ももどかしい空気に。
- ・顧客からの直接の声を聞く機会が少なかったため、自社商品の価値に自信を持ちづらい、ネガティブな面に着目しがちな状況があった。
- ・温泉供給や別荘管理などインフラを保持する業務が主のため、新しいことに取り組む、まずやってみるための意思決定プロセスが社内になく、抵抗感があった。

### ■変化のポイント

- ・現地支援で、社内の多くのメンバーが取組みに参加できるように調整。少人数のグループワークでアイデアを出し、やってみることに慣れていった。
- ・道の駅で、観光客向けにPRイベントをやってみる、と決めたことで、結果的に、行動が増えていった。
- ・まずは、簡単な計画を書いて、社内共有することで、新しいことのトライをやりやすくすることにした。

### ■担当の経営指導員から:高久さん

現地支援でのミーティングやイベントに、多くの社員の方に参加いただいた点が非常に良かったと思っています。その結果、コミュニケーションが取れ、みなさんで価値を実感、共有することが可能になったと感じます。また、新商品の開発も進めることになったので、今後もサポートしたいと思います！

### ■当事者のコメント:印南さん

大きく変わったなと思います。最初はみんな受け身で、自分から積極的に動くことができなかった、私もどうやったらいいんだろうと悩んだんですけど、取り組みを進める中で、みんな一人一人が積極的になってくれたし、私が黙っていても発言してくれる、そんなチームになってきました。

## 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

- ・何らかの方法で、お客様の声を聞くことで、思い込みが外れる。例えば、リピーターの方に連絡して聞く、社内や関係者で使い、実感を共有するなど。お客様の声が、商品への自信やエネルギーを高める。
- ・まず、やってみる。行動のターゲットを決めて(今回はPRイベント)、準備を実施することで、自分たちがやらざるを得ない状況をつくれた。その試行錯誤が、自信と気づき、チームワークを生んだ。過去と同じ判断基準で物事を進めると、同じ結果しか出にくい。自分たちの発想や行動をズラしてみる。



湯乃華や温泉せっけん  
実は、根強いファンがいる



ロールプレイを実施  
ポスターも改めて作成



イベント当日、獅子奮迅の活躍  
思いのほか、喜ばれることを実感

## ▶ “異文化コミュニケーション”を広める派遣人材育成で顧客企業に貢献!

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

- ・高い語学能力を持つ人材との繋がりを持っており、高い専門性と語学能力が必要な技術イベントでの通訳や翻訳をコーディネートできる。
- ・また、語学能力のある人材をメーカーを中心とした企業に派遣する事業も行っており、顧客からの信頼も厚い。各企業の持つ文化に馴染めるよう、派遣スタッフのケアにも心を配っている。

### ■企業情報:

所在地: 栃木県矢板市  
 主な事業: 語学の通訳・翻訳・人材派遣・研修事業  
 代表者名: 木村 由貴子  
 従業員: 9名  
 電話: 0287-55-0011  
 ホームページ: <https://bridgic.com/>

### ■背景: プログラム参加の理由

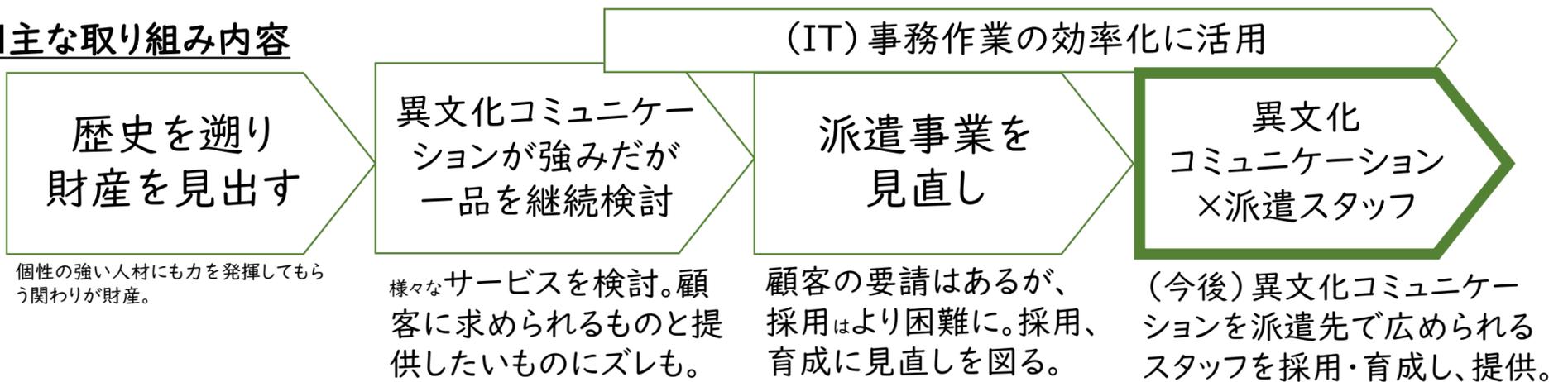
- ・営業部がない中、代表と社員が通常業務に加えて、営業活動を行っている。今は様々な方法を試しているが、より効果のある方法を確立したい。
- ・すべての事業で料金交渉があり、高くても売れるサービスの開発、もしくは多少値引きをしても利益率を確保できるように業務効率化が必要である。
- ・オンライン化で最も影響を受ける研修事業の工夫が必要である。

- (まとめ) 1・より効果的な営業プロセスの確立  
 2・価値あるサービスの開発(研修事業を含めた)



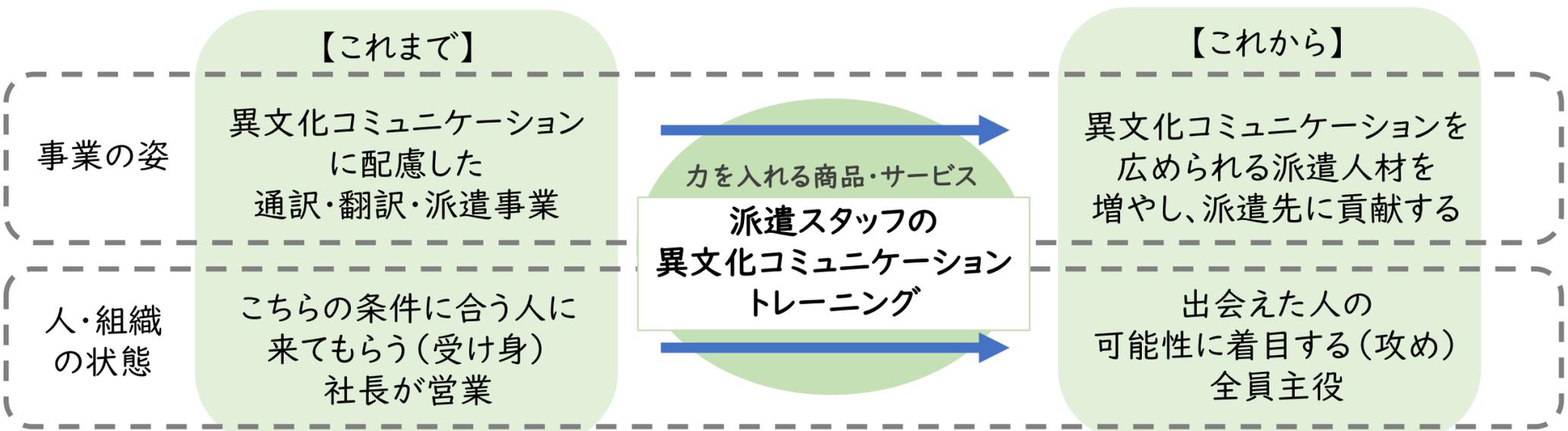
何に取り組んだのか?

### ■主な取り組み内容



- ✓ 自社の財産(磨いてきた技能): 働く人がその人らしく活躍できる環境づくり
- ✓ 自社の一品(変革をリードする商品・サービス): 異文化コミュニケーションを広められる派遣スタッフ

### ■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)

顧客企業が求める人材派遣事業を、自社の強み“異文化コミュニケーション”を派遣先での実践、浸透まで実現するサービスに育てる、そのことを通して、顧客企業に貢献する方向性が固まった。採用や育成も基準や方法を大きく見直した。

(チーム)

トップが中心に構想や実行していた状況から、メンバー自ら積極的に考え、動くように変化した。トップがメンバーに機会を提供してきたのも寄与。

(IT)

多方面に活用を検討、制約の少ない事務の効率化を進めた。

### ■苦勞した点

- ・“異文化コミュニケーション=価値観や判断基準が異なる人を受容し、ともに目的を果たすための相互理解を自ら進める”という価値があるが、上級経営職にしか伝わりにくい価値を、どう活かすか。
- ・仕事や職場、働き方の新しいスタンダードを創造し、働きたいが能力に適した仕事が見つからない人の状況を変えていきたいという強い意思があるが、派遣を受け入れる企業側の価値観が変わっていない。
- ・コロナを経て、労働市場はさらに売り手市場へ。採用がより困難に。

### ■変化のポイント

- ・目の前で起こっているトラブルや顧客の厳しい要請から、今、市場や社内で起こっていることを振り返った。できることはすぐ行動に移した。
- ・派遣先の成果に貢献したい想いから、“異文化コミュニケーション”を体現できる人材を派遣する価値にとどまらず、“異文化コミュニケーション”を広められる人材を派遣するという転換へ。売れているものと売りたいものを、掛け算する発想を活かした。

### ■担当の経営指導員から:池田さん

顔つきや発言が本当に積極的になり、チームになるという瞬間が見れました。当初、社長が前面に出ていた状態から、メンバーが入られて前になるようになり、誰が指示する訳でもなく、自発的に動くようになった。チームとして進めてくれた、自然とそう変化してきたことが素晴らしいと感じました。

### ■当事者のコメント:木村さん

異文化コミュニケーションとお客様に求められる派遣事業を結びつけ、異文化コミュニケーションを派遣先でも広げるといふ、想像しなかった一品が見つかったのは、成果だと思います。また一緒に参加したメンバーがどんどん自発的に変わっていったのはすごく嬉しいし、楽しんでくれたのは何よりです。

## 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

- ・想いが強いサービスを持つ企業ほど、具体的に売れているもの、具体的にお届けしているお客様、なぜ選ばれているかを深掘りすることが重要。“今、売れているもの”と“自分たちが売りたいもの”を掛け算し、100点でなくてもいいので、掛け算商品をお届けしながら進化させていくことで、新しい届けたい商品が生まれていく。
- ・概念を概念のままにせず、具体的に分解して顧客に提示することで、なぜ、実現できるのかが明確になる。自分たちにとっての当たり前が顧客にとっての価値であることは思いのほか、多い。



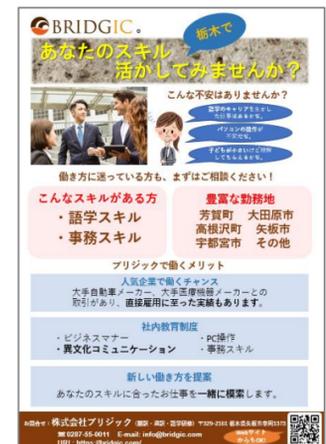
実態を改めて整理



国体会場でのサービス紹介にもチャレンジ



参加企業から率直なフィードバックも



より明確で、分かりやすいチラシを作成

▶「愛➡商品➡お金➡命」という本質の発見

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

- ・2014年3月創業。協賛事業主という独立したパートナーとして参画するメンバーと社長が運営。メンバーは自由な働き方を求めている。
- ・一人一人、技能・技術の強みを持っているが、具体的な商品・サービスにまで昇華されていない。客単価アップ含め、売上を伸ばすための戦略をつくる必要があった。

■企業情報

所在地:栃木県栃木市  
 主な事業:美容室、アロマオイルエステ、着付け、ネイルなど美容業  
 代表者名:石黒 啓一郎  
 従業員:7名  
 電話:0282-51-2352  
 HP: <https://salon-de-riz.com/index.html>

■背景:プログラム参加の理由

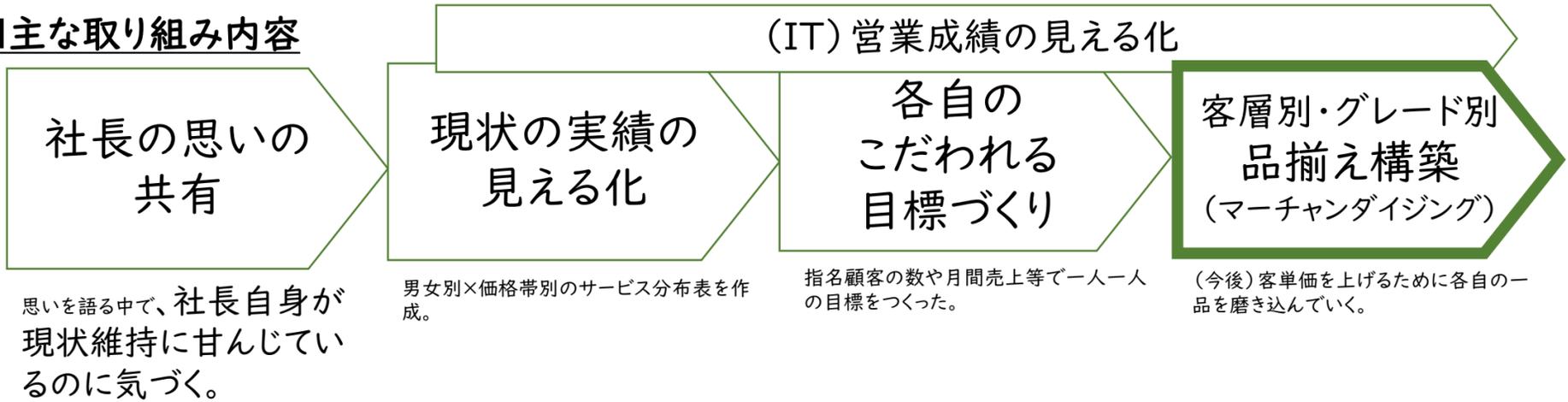
- ・各メンバーそれぞれの技能や個性を生かした価値/価格を突き詰めた商品・サービスをつくりあげたい。
- ・それぞれの個人技が強く、バラバラ感がある。サロンドリズのチームとしてのブランド力を伸ばしたい。

- (まとめ) 1.それぞれの強みを生かした一品づくり  
 2.スタッフとの関係性・チームづくり



何に取り組んだのか？

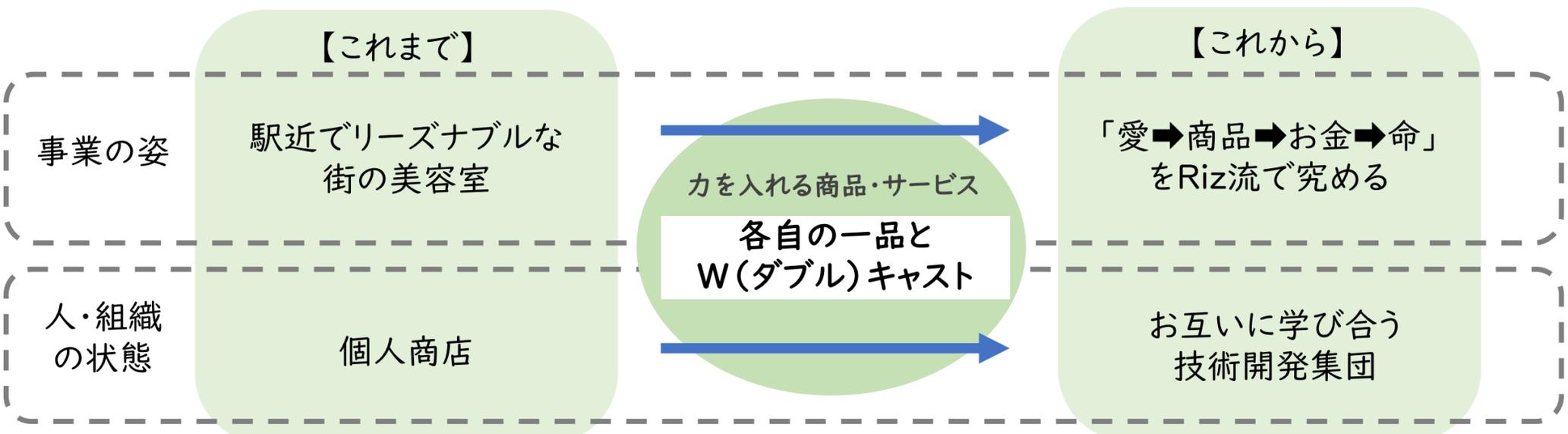
■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能):石黒さん「お客様の希望を狙った通りに最小タッチでやる技術」、大貫さん「削ぎの技術」、山口さん「髪の色ムラを読み解いてブリーチする技術」

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):プラスマイナス10歳カット、形状記憶カット、うなじ美人、ブリーチカラー

■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)

各自の一品が店頭看板や名刺など集客ツールに入った。業界初の“Wキャスト”はレジ前の最も目立つところに写真付きで訴求している。結果として、参加者4名中3名の年間売上が前年より伸びた。

#### (チーム)

「客観」を研ぎ澄ます取り組みが生まれた。今まで、月1回だった技術講習を月3回に増やし、センス、流行や考え方を学び合っている。また、学んだことをお客様へアウトプットし、お客様から学んだことを売場に反映した。売上データを活用し、「どれだけお客様に喜ばれているか、評価されているか」をみんなで認識合わせをするようになった。

#### (IT)

導入済のERPパッケージをより活用。これまで売上記録のみに利用していたが、営業成績のレポート作成や顧客分析に活用できるようになり、データをもとにした意思決定、意思共有が進んだ。

### ■苦勞した点

- ・社長がメンバーの働きがいや自主性に偏重し、お客様に向かっている姿勢が中々高まっていかなかった。

### ■変化のポイント

- ・客単価が低く、薄利多売になっているために、社長がメンバーと関わる時間もとれない、メンバーが技術を磨く時間をとることもできない状況になっているという構造に気づいたこと。
- ・社長からメンバーへ、メンバーから社長へ、期待を伝え合った上でお互いの定量目標を握り合った。ここから、「客単価を上げるために何をするのか」という観点に変わった。

### ■担当の経営指導員から:相川さん

スタッフのみなさんの商品・サービスを種から、「どんなのがいいんだろう」と作り上げる中で、それぞれの特徴がきちんと商品になったこと、それぞれが互いの強みを知れたことで、みんなで進めていける土壌が作れたのがよかったと思います。お客様になりきって価値を考え抜いたことは自分の糧にもなりました。

### ■当事者のコメント:石黒さん

ビジネスの本質…会社や組織、自分の仕事にどれだけ愛情を注ぎ、やり込んだかで結果が変わることをみんなで共有し、成長できました。みんなで共有する時間を最初、無駄に感じたのですが、今は互いにこんな面があるなど理解し、店の成長に何が必要か、各々が自分の得意を活かし、動けてると感じます。

## 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

- ・愛⇒商品⇒お金⇒命というサイクルで経営をとらえる。社長は「今まではみんなに愛情を注げなかった。お客様の料金をディスカウントしすぎて忙しくなってしまうから」と言った。愛を注いだ価値ある商品を適正価格で売ることができれば、お金につながる。得たお金をお客様やメンバーの成長に投資することで、還元することができ命が輝く。このサイクルの次元を高めることで商売繁盛に加え、幸せな会社づくりにつながっていく。
- ・一見、ムダに見える対話や相互理解を通して、「何が得意なのか」「なぜ、得意なのか」など背景や起源の理解につながる。その先に、互いの強みを活かしたチームの動きがある。



業界初のWキャスト  
サブ担当がつくシステム



それぞれの顧客づくり目標を  
具体的に決めた



それぞれの一品を打ち出し  
応援するチームへ



## ▶「人材派遣」を超える、医事課請負サービスで温かい病院づくりを

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

- ・会計事務所のグループ企業、人材紹介、一般派遣、人材コンサルティングを行う“人”に特化した人材支援会社。
- ・クライアント先で働く社員、経営者からのリクエストをコンサルティングする過程で「こうだったらいいな」を聞き実現することで信頼を獲得してきた。従来の人材派遣業の枠にとらわれない対応が強み。

### ■企業情報

所在地: 栃木県栃木市  
 主な事業: 職業紹介、職業訓練、キャリア支援、人材派遣、総務・労務・経理代行支援  
 代表者名: 坂東 史重  
 従業員: 45名  
 電話: 0282-22-6654  
 HP: <https://www.tochinet.com/>

### ■背景: プログラム参加の理由

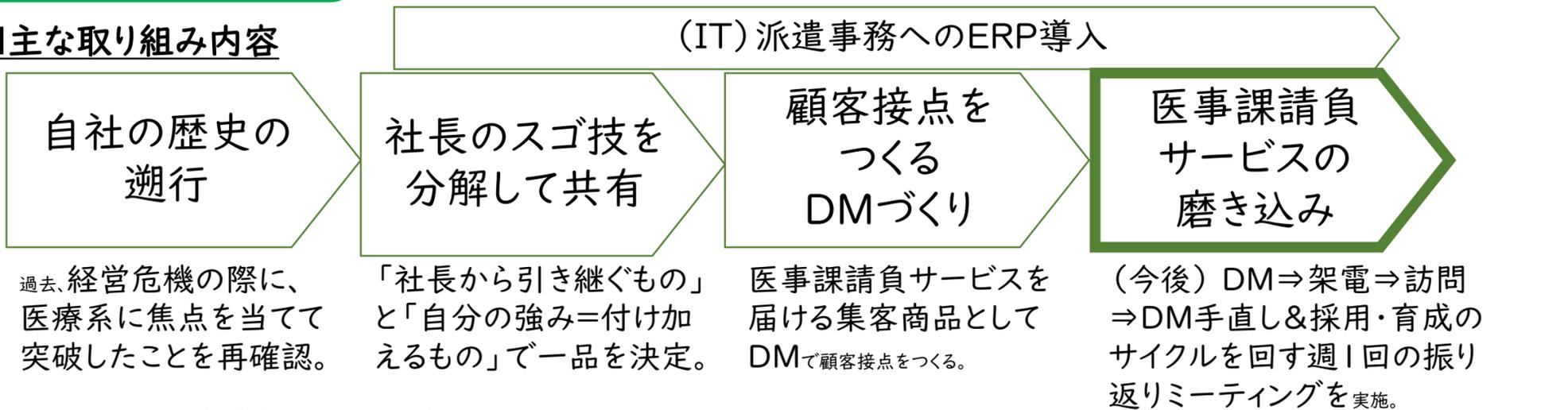
- ・社長は、社員の自立に課題意識があった。
- ・人材、教育という目に見えないものを扱うために必要な知識・スキルの獲得。
- ・自分が取り組む仕事に対して具体的に考える力と目的の発見・明確化。
- ・一人一人がチームの一員としての役割をやってみる、変わる力を身につける。

- (まとめ) 1・社員の自立の促進  
 2・自社商品を磨いての業績向上



何に取り組んだのか？

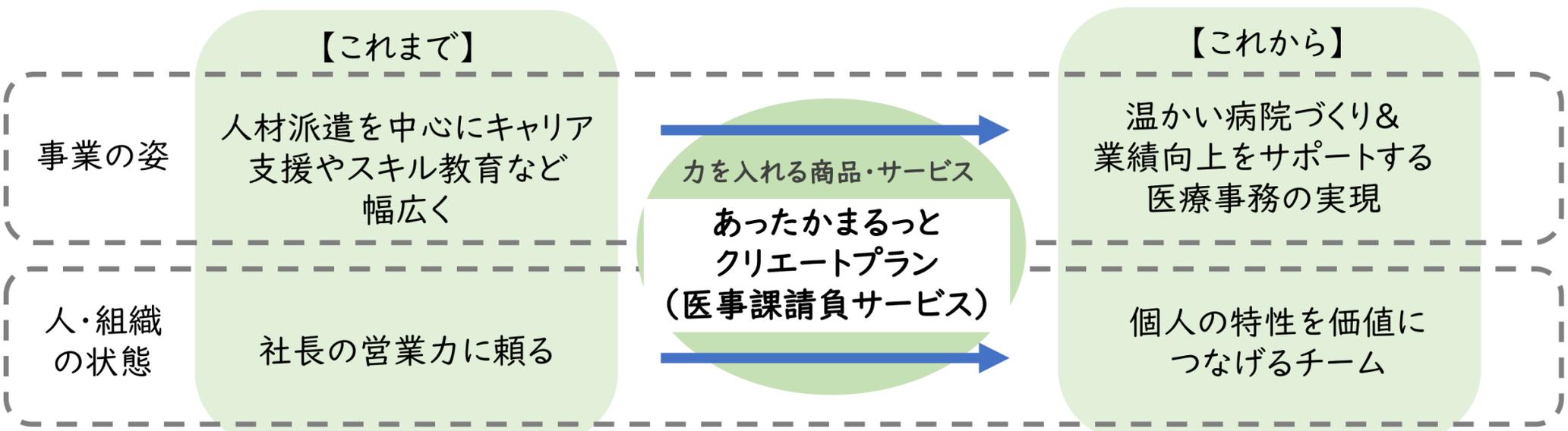
### ■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能): 病院の業績向上まで伴走する

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): あったかまるっとクリエートプラン・医事課請負サービス

### ■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)

これまでは人材関連サービスを手広く扱っていたが、注力するテーマを医療事務に絞り込み、サービスを明確にした。その後、取組む中で、医事課請負サービスを新規受注することができた。今後はさらに力を入れていく。

#### (チーム)

変化を日常化する仕掛けとして、週1回の一品をPRするための定例ミーティングを設定。DMづくり⇒架電⇒訪問⇒DM手直し&採用・育成のサイクルをチームで回し、その振り返りをミーティングで実施をスタートしている。

#### (IT)

派遣事務全体の効率化を目指して、ERPパッケージの導入を推進した。業務の棚卸、見直しをする中で業務フローの最適化も進めている。

### ■苦勞した点

- ・当初、他のスタッフがどんな仕事をしているか内容を共有できていなかったため、全体像がつかみづらく、一緒に考えることが難しかった。
- ・“医事課請負サービス”を一品に決めるまで、キャリアコンサルティングにするか、他のサービスにするか、などかなり迷いがあり、活動は停滞。
- ・DMづくりを進める中、学んできたはずの価値の言語化のしかたが中々活かしきれず、内容の充実が進まなかった

### ■変化のポイント

- ・一品を“医事課請負サービス”に決めたところから活動が活発になった。
- ・ミーティングに社長が加わると、メンバーが社長の顔色を見てしまう面もあったが、社長の意見で価値について深く考えることができ、進みやすくなる変化もあった。
- ・「失敗してもいいから、自分たちでまずDMをつくって送って、毎月内容を変えてみよう」という実験として捉えることで新しい動きをスタートできた。

### ■担当の経営指導員から:大橋さん

当初は、自分たちで考えて行動するという環境が中々見られなかったですが、チームイノベーションを通して、自分たちが会社を良くしていくためには、どうしたらいいのかや、日本クリエートの強みって何だろうと考えるようになり、大きく変わる事が出来たと思います。

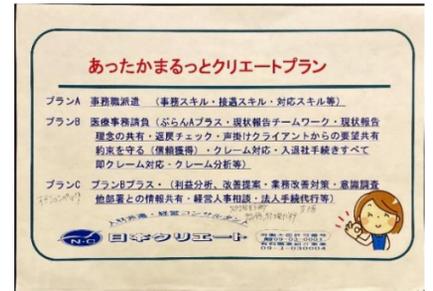
### ■当事者のコメント:大槻さん、近藤さん

「私たちもできるプラン」「少し上級プラン」「社長ありきのプラン」と分けて作ったことで、自分たちで進められるプランを明確にでき良かったと思います。自分たちで「どうしたらいいか」を考えられるようになったこと。あと「自分が何ができるか」を、積極的に出し合えるようになったと思います。

## 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

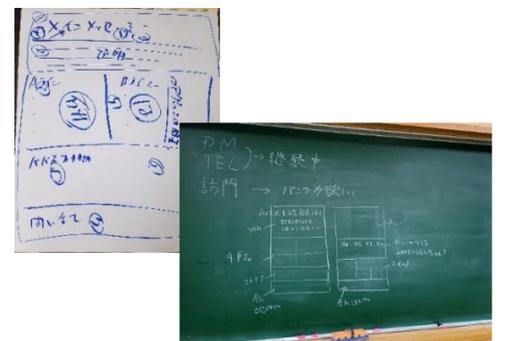
- ・社長がメンバーに向けて、ずっと発信していたのは「すべてのことが営業につながっている」ということ。新規の病院に入れても、言われたことに対応するだけでは、次の営業につながらない。ただの代行ではなく、一つ上の工夫を加えて仕事をする、さらに病院が解決したい経営課題にアプローチすることで、次の営業につながることを、メンバー自ら一品を考えることで腹落ちすることができた。社長が伝えたいことを伝えるだけでは、伝わらない。伝えたいことの本質を、メンバーが取組みを通して体感することで、やっと伝わる。
- ・手広くサービスを提供している企業は、意識して何か商品・サービスを絞ることで、取組みの仮説検証サイクルが回りだす。



段階的にプランを想定



社長の実践してきたこと、現場で評価される価値から一品を磨いた



検討したDMのたたき台



事例セミナー後の充実の表情  
「優勝したらどうします?」の名言も出た

▶「言われたことをやる」んじゃなくて「やることを言う」から始めよう!

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

- ・自動車整備、钣金、新車・中古車両販売、カーリース、福祉車両、移動スーパー、保険販売など自動車に関することなら、ほぼすべてを取り扱う。
- ・高度な钣金修理や改造技術を持ち、ここでしかできない仕事を定期的に受注するプロ集団。
- ・店内はカフェのような雰囲気で女性客が入りやすく工夫されている。

### ■企業情報

所在地:栃木県宇都宮市下川俣町  
 主な事業:自動車修理および販売  
 代表者名:川又 俊二  
 従業員:11名  
 電話:028-678-6951  
 HP: <https://www.metalworker-sea.com/>

### ■背景:プログラム参加の理由

- ・成果を実現するために、何をすればいいか、メンバーが自分で考えて動くことができる状態、また、周りのメンバーとコミュニケーションを取りながら、自分でできることを実践していく組織にしたい。

- (まとめ) 1・メンバーみんなでめざす成果を明確にしたい  
 2・コミュニケーションを取り、協力できるチームにしていきたい



何に取り組んだのか?

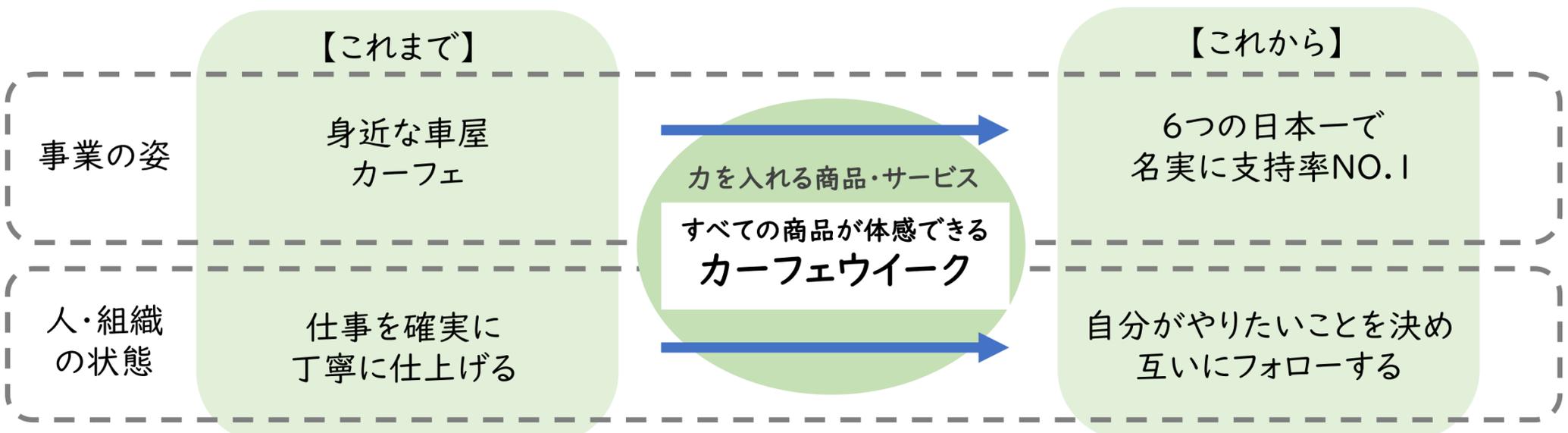
### ■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能):自動車のあらゆる問題や課題を解決する技能

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):すべての商品が体感できる「カーフェウイーク」

### ■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)

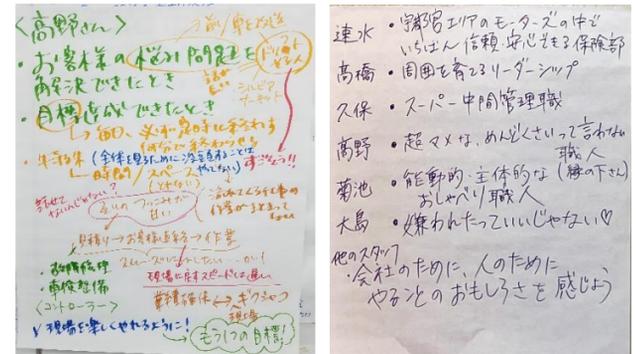
各部門責任者が重点商品・サービスを定めて、ダントツ目標を明確にした。「外車整備NO.1」「移動スーパー販売台数NO.1」「保険満足度NO.1」など。それを実現していくためにも、毎月、顧客への感謝を表すカーフェウークでは、新しい目標を設定し、全員で取り組んでいる。

#### (チーム)

対話を通して、メンバー同士、互いの強み、これからの期待や違和感を伝え合える関係になった。それぞれがプロとして仕事をしていくことを確認すると同時に、目標達成に向けて協力することを明文化。“3つの掟”を組織運営のキー概念として共有した。



辛抱強く話し合った



強みも日頃言いにくい違和感も口に出してみても、改めて気づく

### ■苦勞した点

- ・職人集団のため、「それぞれがやるべき仕事をやればよい」という認識や雰囲気があった。複数部門に分かれて分業しているが、互いに介入する機会が少なかった。
- ・職人的良さは十分持っているが、商売人としての力をもう一段発揮できるよう、責任をもつ部門の商品・サービスをお客様から一番に選ばれる存在になる目標、かつその気になれる目標を定めることに苦勞した。



ワークショップで他社の頑張りから気づくこともあった

### ■変化のポイント

- ・各々のこだわり、原点を腹を割って話し合うことで、仕事だけに終わってしまいがちな職人集団から、互いの人と仕事に関心を持つチームに変化。
- ・カーフェウークの意味、目標、自分の関わり方を再設定し、最高の仕事を実践するウイークに深化させた。
- ・部門毎のオンリーNO.1目標を設定。自分の技術が詰まった商品で市場でどれだけの支持を得ていくのか。外向きの目標をチームで共有した。

#### 3つの掟

- ①自分(たち)が本当にやりたいこと、目指したい姿から目標を決める!
- ②自分(たち)が決めたことは、必ず実行・実践する!
- ③自分(たち)の取り組みをたまに振り返りながら、お互いに応援しあう!

決めたチームのこだわりのルール!

### ■担当の経営指導員から:目崎さん

最初は、メンバーのみなさんがネガティブなことを終始言っていて、そんなに自分たちを卑下しないでいいんじゃないかと思っていました。プログラムの中で、周りから褒められたり、一人一人話をすることを通して、最終的に「大変だけどやって良かった」とみなさんがおっしゃっていたので、変化を実感しています。

### ■当事者のコメント:久保さん

現地支援の中で、改善点や課題を話す機会がありました。そこで、自分ではわからないこと、周りが見えていて普段、中々言いにくいことを話し合いました。「こういう風にやった方がいい」「スタッフにはこういう形で対応した方がいい」など、それによって自分に必要なことに気づけたことが学びと思っています。

## 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

- ・自分の技術・技能に誇りを持つメンバーは、仕事の問題や希望を話し合うことより、自分自身の仕事のこだわりやその原点を話し合うことで、少しずつ互いを理解すること、受け容れることが可能になった。その時間確保、根気よく働きかけることがポイント。
- ・互いの強みや個性を活かした目標をそれぞれが立て、互いの目標を実現するために協力することを決めた。それを表したのが、3つの掟。自分がやりたいことを決める、自分自身がまずは取り組む、それを互いが応援する、そんな自律的な組織の3つの掟を共有できた。個人の強さがあるからこそ、できたチームと言える。

▶ 地元のいいものをいい人から、買い物の楽しみを創りだす

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

- ・道の駅那須与一の郷を経営。地元産の野菜、くだもの特産品を取り扱っている。農家ごとに作物に込められた想いを大切に、一人一人の作り方や味の違いを接客で丁寧に説明する。
- ・併設レストランでは地元のそば粉を使った手打ちそばを提供する。

■ 企業情報

所在地：栃木県大田原市  
 主な事業：道の駅の運営、受託施設の管理・運営  
 代表者名：小沼 多美子  
 従業員：39名  
 電話：0287-23-8641  
 HP: <https://www.nasuno-yoichi.jp/>  
 今回の参加施設：道の駅 那須与一の郷

■ 背景：プログラム参加の理由

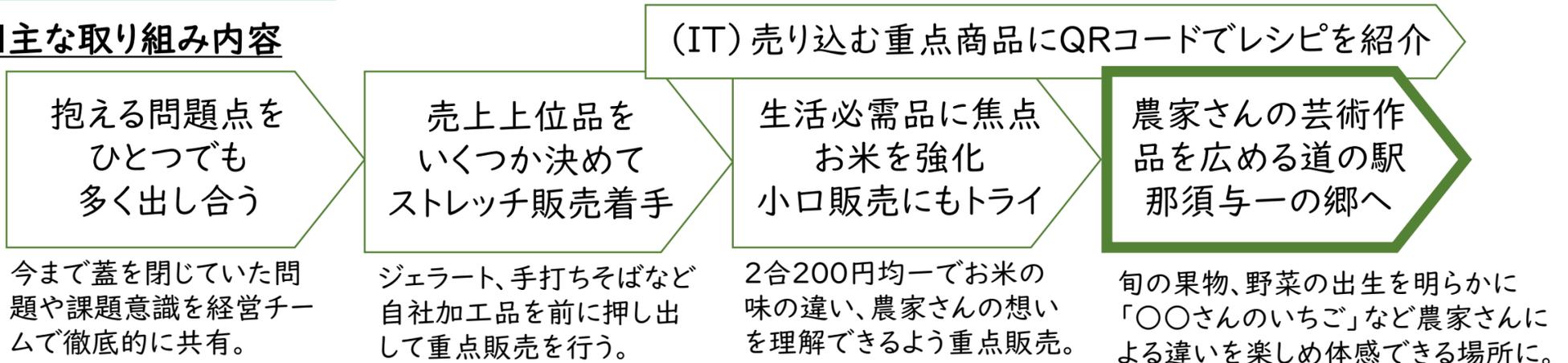
- ・指定管理者の役割を果たすために、組織のあり方、全社員のエネルギーをどう前向きに導いていくか、明確にしていきたい。
- ・2年後、20周年を迎えるにあたり、地域や自社を代表する、お客様が何度でも足を運んで、何度でも食べたい、買いたい商品をどう開発するか。

- まとめ(1)・那須与一の郷ならではの商品を明確化  
 (2)・働く社員との関わりの深化



何に取り組んだのか？

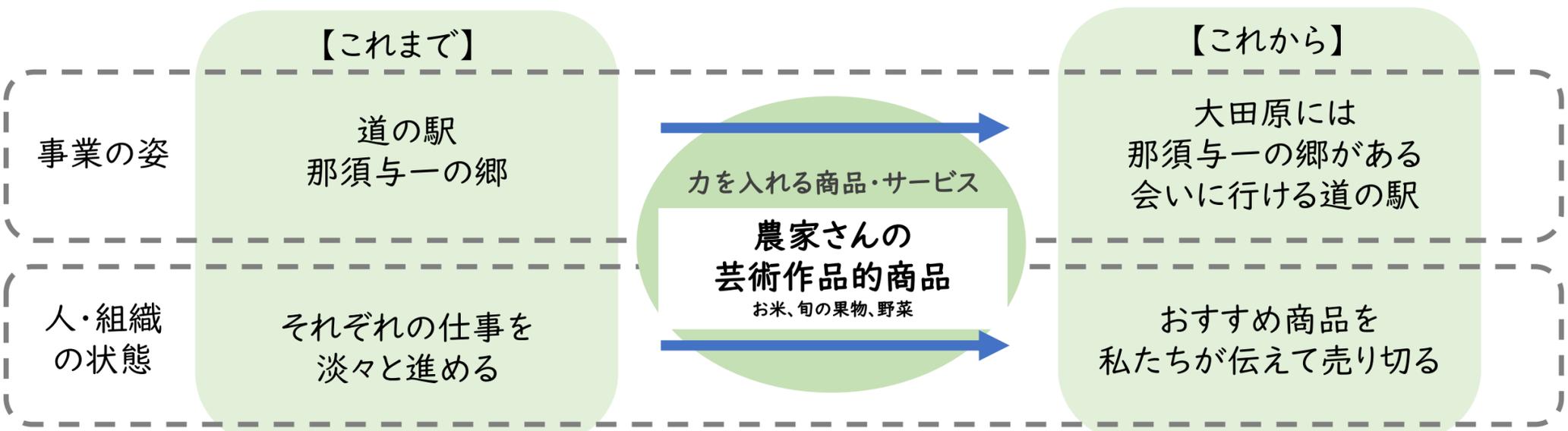
■ 主な取り組み内容



✓ 自社の財産 (磨いてきた技能) : 農家さんごとに異なる作物に込められた愛の違いを理解

✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス) : 農家さんの芸術作品的商品、米、くだもの、野菜

■ 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)

特に、一品として取り組んだ、お米の販売は前年対比1.5倍。オススメ商品を明確にしたフェアは開業以来の最高レコードを達成。農家さんの芸術作品ともいえる商品を丁寧に伝えることで感動商品に仕立てる。

(チーム)

重点課題に焦点をあててスタッフの参画を促す経営チームへと変化。オススメ商品は必ず説明して売り切る動きができるチームになった。これからは、重点商品の販売を通して農家さんとの協働をさらに進める。

(IT)

オススメの商品には、オススメの食べ方レシピをQRコードで提案。商品の栄養価計算や銀行振込などの事務作業の効率化も実現した。

### ■苦勞した点

- ・内的問題から脱却すること。問題がない会社は一つもない。どの問題を選択しどう解決するかが鍵。当初、内的な問題に焦点が当たりがちだった。
- ・お客様にとって夢がある商品、かつ自分たちも本当にオススメしたい商品、二つが重なる商品を発見し、重点販売を展開する流れが明確になるまで「特定農家をおしていいのか」という葛藤があった。

### ■変化のポイント

- ・お客様の毎日の暮らしの必需品であるお米に農家さんの想いをのせて販売したことで外向き思考、顧客志向となった。
- ・経営チームが商品本位でリーダーシップを発揮した。「この商品をオススメします。理由はこうです。」スタッフがお客様の方を向いて仕事をするように声をかけ、仕掛けるようになった。
- ・重点商品を売り切ろうとする動きがでてきたこと。重点商品の販売目標を共有し、積極的にお客様と関わる中で売ることの楽しさが醸成されていった。

### ■担当の経営指導員から：村上さん

最初は「あれもダメ」「これもダメ」っていう話だったんです。現地支援に来て「あれやろう」と言っても「やろう」って言葉は出るけど行動ができないことがあった。いろんなことを乗り越えて、最近は言葉も出るし行動もできている、言葉と動きが繋がったというのが、非常によかったと感じています。

### ■当事者のコメント：小沼さん

「一品に絞って、結果を残さない」と言われて、それができたことが大きかったと思います。そのことがお米でできたと思うんです。今後、生産者とお客様の架け橋に我々がなって、売上に繋がり、お客様が与一を目指していってほしいなように思っています。



現地支援で売り場を見る



ワークショップで、お米を食べてもらいたくさんのおいしさの表現をもらう



売り方、値付けに知恵を出す



## 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

- ・きちんとやりたいからこそ、一生懸命働いているからこそ、問題が目につく。そして、問題は常にたくさんある。ただし、たくさんある問題が解決すれば、お客様を幸せにできるのか、生産者さん、また私たちは幸せになるのかどうかは別。三方よしで幸せになるには、いい仕事をしている生産者さんの作品である地域農産品をしっかりと価値を伝えながら販売して、お客様に喜んでもらうこと、と気づけた。
- ・時間的に、メンバーを集めることが難しいなら、自分たちから現場に声をかけに行こう。こんなシンプルな働きかけが、外向きに重点商品を売り切ろうとする動きのきっかけになった。

▶カードギフトFAVOR(フェイバ)で、ブライダルギフトの世界一になる

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

- ・ギフトを扱う商社。ブライダルギフトが主力。近年、他社のカタログギフトも展開している。有名百貨店や結婚式場など多くのお得意先を持つ。
- ・コロナで業績に大きく影響が出た中、益子町の陶器市がインターネット通販での開催になり、丁寧に梱包し、全国へお届けする仕事に貢献する。多品種少量の対応が強み。

■企業情報

所在地: 栃木県芳賀郡益子町  
 主な事業: ブライダルギフトなどの卸売業  
 代表者名: 仲山 貴士  
 従業員: 73名  
 電話: 0285-72-4114  
 HP: <https://nakayamashouji.co.jp/>

■背景: プログラム参加の理由

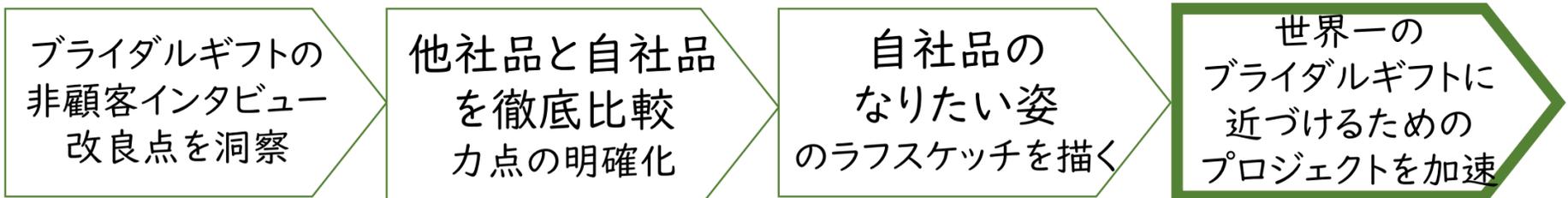
- ・会社の仲間が部署を超えて協力して、商品や仕組みを生み出せるようになりたい。
- ・これまでの卸売業から脱却し、お取引先からの協力を得ながら、メーカー機能を携え、商品や企画を自社で開発できるようになる。

- (まとめ) 1・部門を越えた連携や協力の実現  
 2・自社開発の商品・企画をうみだす



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容



ワークショップ参加者、知人にブライダルギフトの印象を聴き、改良点をつかむ。

品揃え、注文方法、顧客からの印象などから自社品の改良点をあぶりだす。

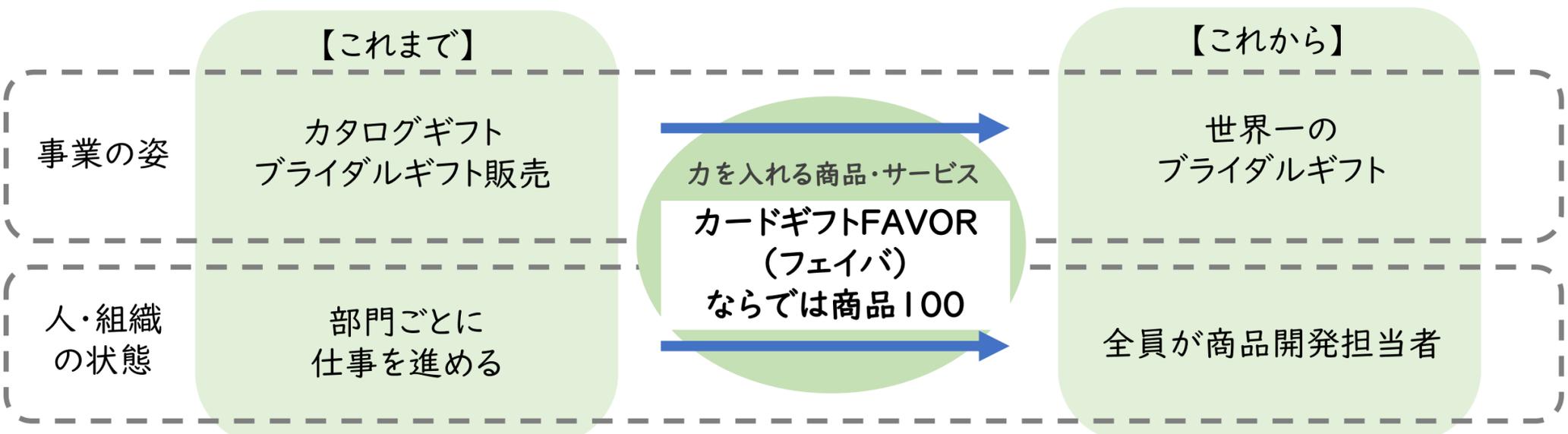
自社ならではのブライダルギフトの仕様を詰め、勝てる、喜ばれる商品開発に着手。

部門を超えたチームで自社商品改良のING(進行形)を続けている。

✓自社の財産(磨いてきた技能): 生活に潤いをあたえるギフト商品の選定とPR、全国への配送機能

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): フェイバ×商品・サービス開発100

■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)

ギフトの仕入れ商品のより心を砕いた選定はもちろん、自社ならではの商品開発に着手。FAVORを他社に負けない対策と業界ダントツで勝てる対策の二刀流で一品改良を実施。FAVORでブライダル業界のバロンドール賞=世界一に向けトライを推進している。

(チーム)

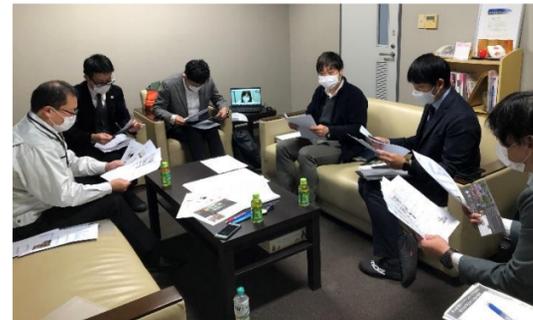
商品チーム、営業チームがFAVORの改良について一体となり、取り組みを実践。また、商品開発では仕入先メーカーともチームになった商品改良を実施。売る人、つくる人の垣根を超え、商品改良と販売実践を行っている。

### ■苦勞した点

- ・数多くの商品からブライダルギフトに適した商品を見出すことも労力がかかる中、自分たちがイメージする商品開発に着手する時間の確保。
- ・変化の芽となるはずの自分たちの違和感を伝えず、無意識に“整えてしまふ”企業体質の変革。晴れの日ギフト商品を扱ってきた歴史は、無意識に整えて送り出すことを強固にする。商品開発や営業上での違和感を出し合い、変えていくという変化体質への醸成に時間がかかった。

### ■変化のポイント

- ・“世界一”という意欲的な目標を設定した。できるかどうかではなく、自分たちが意気に感じる、この仕様なら最も喜ばれるというスケッチと近づけ目標を持ったことで仕事のトライが生まれた。
- ・ならでは商品開発への取り組みを加速。ギフト商品を感動的なものにしていくための仲山商事ならではの商品開発に着手する。
- ・部門を超えた商品開発。売る人、つくる人の垣根を越えて、売る人が改良案も出すし、作る人も売ることに関わる流れができた。



互いの選定してきた一品を厳しく評価



ワークショップでカタログギフトの内容にフィードバックをもらう



シーズンで多忙な中、一品アクションをどうやりきるか整理した



セミナーを終えての一コマ

### ■担当の経営指導員から:加藤さん

最初は、益子としてはとても大きな企業なので、商工会職員としては、立ち入れない、支援が難しいという印象を持っていました。プログラムを通じて、分け隔てなく、本当に仲間として受け入れていただき、中まで見せていただいた。そこで一緒に改善、変化していくのを体感できたのは、本当に得難い経験でした。

### ■当事者のコメント:吉沢さん

FAVORは、元々機能面は他社になく、訴求できていたのですが、他社がどういうものを作っているのか詳しくは見れていなかった。他社分析して、FAVORはもう少し商品を深掘りすれば、他にないものが作れるんじゃないか、どこに力を入れれば価値があげられるのかを気づけました。

## 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

- ・“世界一”という「すぐには達成できないが、できたらすごい!」という目標を掲げることで、仕事にトライのスペース、余白が生まれる。「挑戦しよう、トライが大切」という概念だけでは、行動は生まれにくい。仲山商事では、FAVORが世界で一番喜ばれるブライダルギフトにすることを戦略テーマとして掲げたからこそ、仕事に挑戦的な要素がもたらされる必然性が生まれた。
- ・「整える」。自分たちの強みであり、ときに弱点になる気質をこう表現したことが、体質を意図的に変えるきっかけになった。実は、他参加企業の声。整えるのは、自分たちのよさの1つ。ただ、新しいことをやるには、加減ができた方がいい。「実際、顧客の声は全く、整っていない」、それを活かすことで加減していく。

## ▶ サービスを創造し、変革し、多様化するサービスイノベーションカンパニーへ

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

- ・荒物・雑貨卸商としての実績を基盤として設立。作業用品とユニフォームを中心に、祭り用品や荒物も販売し、地域の活性化事業にも積極的に参加している。
- ・栃木市マスコットキャラクター『とち介』のノベルティグッズを制作、栃木市のPRにも取り組む。
- ・法人営業、実店舗、ECサイトで販売。

### ■企業情報

所在地: 栃木県栃木市  
 主な事業: 作業用品・ユニフォーム・祭り用品、ノベルティグッズ等の企画販売  
 代表者名: 森田裕男  
 従業員: 13名  
 電話: 028-24-1622  
 HP: <http://www.wild-gear.co.jp/>

### ■背景: プログラム参加の理由

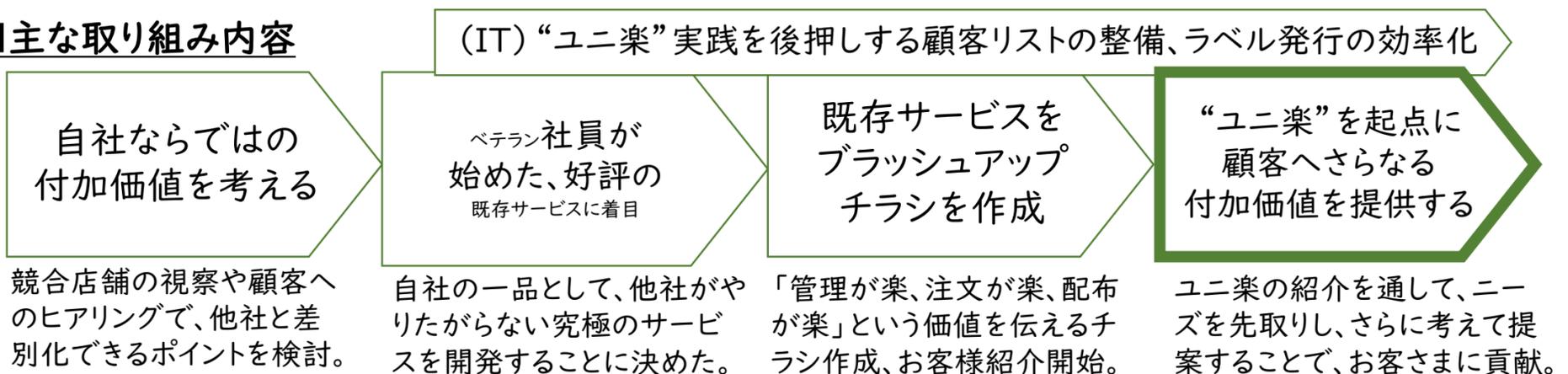
- ・先々代から、地域密着で事業をしてきたが、ネット主体の時代になり、商品流通の経路が変わり、容易に価格比較されるようになった。
- ・弊社の多岐にわたる仕入れルート、商品の多さを活用し、新しい販売形態やサービスの開発、および、オリジナル商品の開発をしたい。

- まとめ (1)・EC化に負けない自社の付加価値づくり  
 (2)・商社としての強みを活かした、オリジナル商品開発



何に取り組んだのか？

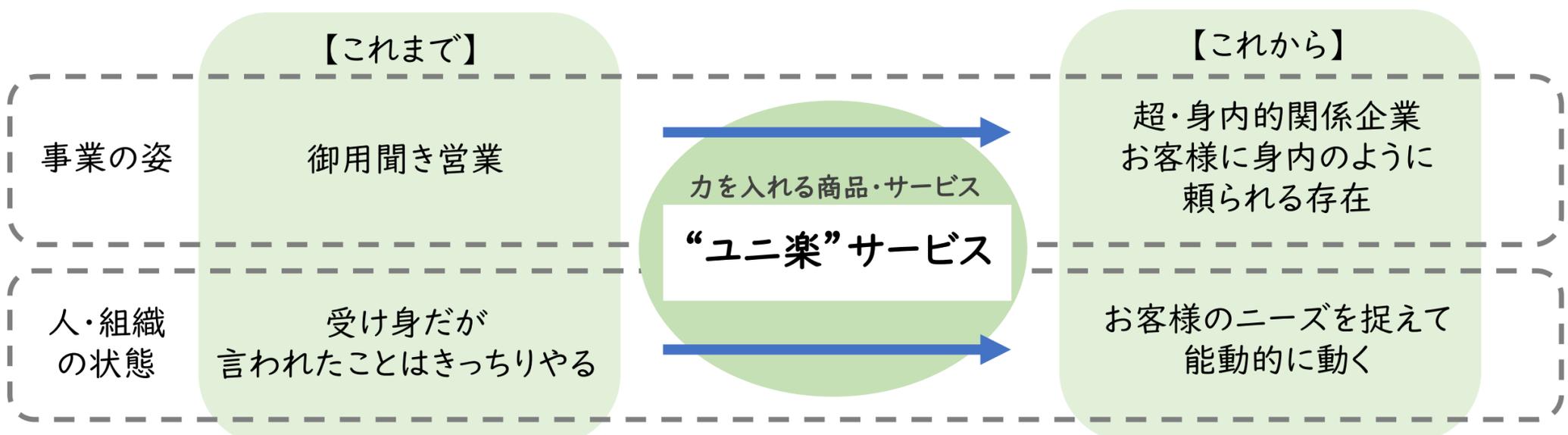
### ■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能): 法人営業、店舗を通じた地域への入り込みと細かなニーズへの対応力

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): ユニ楽サービス(ユニフォームを個人別に仕分けして納品)

### ■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)

ベテラン社員の工夫で実施していた“ユニ楽サービス”を全社で打ち出し。好反応を得て、既存顧客の囲い込みに寄与。新規顧客開拓に繋げる。取組の中で、法人営業、店舗ともに、お客様の声を直接聴くことで、ニーズを把握。自分たちの提供価値を明確にした。

#### (チーム)

農業女子グッズや荒物のコーナー設置、POP作成など社員一人ひとりが取り組みたいことを考え、主体的に実践するように。また、社長のアイデアにメンバーからの反応や意見が出てくるようになった。

#### (IT)

使用していた顧客リストや配布ラベルのエクセルシートを大幅に改修。ファイルの軽量化も実現。



事務所での対話の様子



店舗の売り場改善にも取り組んだ

### ■苦勞した点

- ・自社製品を持たない商社として、自社ならではの一品への迷いがあった。自社で扱う量販品では他社との差別化が難しく、価格競争に巻き込まれてしまうという懸念があり、オリジナルのサービスを打ち出したいが逡巡。
- ・サービスを顧客に発信して反応をもらうまで、停滞気味であった。

### ■変化のポイント

- ・お客様から現在、支持されていることを起点にした。すでにお客様に喜ばれているサービスに焦点をあて、次の展開を考えた。
- ・一人ひとりが「まずやってみる」を意識した。出した意見を言いっぱなしにせず、まず実践してみることで、素早くPDCAを回した。
- ・独自サービスを焦点に我々は何者になるか、存在認識をシフト。自社の存在認識を「商社」から「サービスイノベーションカンパニー」へ。付加価値を次々と作りだし、お客様に貢献することを目標にした。



ワークショップでのアドバイスをもとに、改良に改良を重ねたチラシ作成

### ■担当の経営指導員から:佐藤さん

全社一丸となり、「お客様のために」の共通テーマに真剣に向かい合う姿が印象的でした。社内打合せの際に、森田社長が「社員一人一人が会社のことをこんなに一生懸命考えてくれていることが何より嬉しい」とコメントされていたように、今回の取組みが今後の経営に活かされていくことと確信しています。

### ■当事者のコメント:森田敦美さん

会社内でのコミュニケーションが良くなったというのが、一番大きな成果だと思います。コミュニケーションがないと前進して行かない。自分の中だけでやっても成果は出てきませんし、「誰か」ではなく「みんな」で取り組めたことで、チームワークがアップしたと思います。

## 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

- ・フットワークでは、一人ひとりが出したアイデアをすぐに営業や店舗の現場で実践に移した。このまずやってみる“フットワークの良さ”が新たな気づきを得ることにつながった。
- ・最終的に“ユニ楽”サービスを一品とし、サービスイノベーションカンパニーになるという目標を掲げた。その過程で「お客様に支持されていることは何か?」「そこから次の展開を広げられないか?」を考え抜いたことが突破口。最初に発案、実施したベテラン社員は、お客様に言われたのではなく、「言われてないけどやろう」と考えたそう。この「顧客を身内のように思いやる」のがフットワークの真の強みと感じる。

# あとかぎ—IT活用は小さな一歩から

IT・ICT・DX、デジタイゼーションにデジタルイゼーション。

デジタル技術を表す言葉はたくさんあって、日々増え続けています。ただでさえ分かりにくいのにカタカナや英語がどんどん増えて、ややこしいこと、この上ないですね。

そんな中、2023年2月に公開された「DX白書2023」では、

従業員100人以下の企業の 57.7%

300人以下の企業の 38.2% が、DX(≡ IT活用)に全く取り組んでいないとされています。

多くの企業がITを本業にしていない上に、分かりにくいものを分かりにくく表現しているのですから、この結果はある意味で当然です。

しかし、本プログラムの参加企業を見てみると、この傾向はあてはまりません。すべての企業が何らかの取り組みをされましたし、そのうちの約8割は実際にツールを導入、活用しています。この差はどこから来たのでしょうか。それは参加企業の方々が、

- ・よくわからなくてもITを拒まず、
- ・業務を変える、新しいことを始めることに興味を持って
- ・小さいところから「とりあえずやってみる」を実践したからです。

いきなり大きな変化を起こそうとすると、時間も労力もかかります。ITのような、よく分からないものを相手に長い期間向き合うのはとても難しい。だから興味を持ちやすい、身近な業務で、短期間で結果を出してしまう方がいいのです。

一部でITを活用しても、大きな変化、いわゆるDXにはつながらない、そう言われる方もいます。しかし、小さなチャレンジから大きな変化につながられた企業が多くいらっしゃいます。Excelで関数を駆使するところから始めて、成績表や教材を自動生成して顧客満足度を向上された企業や、新サービスのオペレーションを効率化して事業拡大の足掛かりにされた企業。小さく始めて、たった9か月で大きく育ててくださいました。

私がサポートするIT活用は、この小さなところから「とりあえずやってみる」を大切にしています。回り道に思えたり、まどろっこしく感じられたりするかもしれませんが、おそらくこれが最短距離です。

「とりあえずやってみる」は、誰かの真似でかまいません。このプログラムに参加された企業の方々の取り組みで気になるものがあれば、どんどん取り入れましょう。1つ2つチャレンジしてみると、次々にアイデアが出てくるものです。前のチャレンジが経験になって、IT活用はどんどん簡単になっていきます。

この事例集を読んでもくださったみなさんもぜひ、まず、やってみてください。

その一歩は少し先に、お客様や社員の方々にとっての価値にきつとつながります。

NTT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



顧客ファーストのイノベーションが企業変革。

本プログラムでは抽象度の高い、顧客ファーストのイノベーションを具体的な実践に移すことを意図し、展開してまいりました。商品・サービスを「自社ならではのものにする」チームでの実践プロセスを通じて、存在意義の拡充はもちろん、働きがいの向上も実現した参加企業の取り組みから変化の本質が伝われば幸いです。

ファーマーズ・フォレストは「新里ネギ」を通じて。

フットワークは「ユニ楽サービス」を通じて。

仲山商事は「フェイバ」を通じて。

参加企業1社1社のみなさんが「自社ならではの商品・サービス」を通じて、お客様を感じ、働く一人一人の知恵を一品革新の原動力に生かしていくことで、業績の向上と働きがいの向上の双方を実現しました。

内向き思考からの脱却や閉塞感の打破が変革だという人もいます。確かに組織の内側を向いていれば会社は変わりませんし、閉塞感を感じている中で、イキイキと働くことはできません。しかし、これらは結果であり、原因ではないのです。お客様接点での真の成果を確認していないから内を向く。仕事の中で、同じ事を繰り返してしまうから、閉塞感が生まれてくるのです。

企業は放っておけば組織の論理、内向き思考が強くなっていく。人は新たな刺激や目指すものが見えにくいと、同じ事を繰り返すのかもしれない。だからこそ、顧客接点での真の成果の追求を経営課題そのものにする。お客様の感動と自社の創意工夫のある仕事をつなぐ商品・サービスを明らかにする。これらの取り組みに焦点を当て続けることが重要なのだと思います。

企業変革は、顧客ファーストのイノベーション。

本冊子にみなさまの企業をよりよい方向にするためのヒントが見つかると思います。ですから迷った時や悩んだ時にもう一度、目を通していただける企業変革ガイドとしての活用もおすすめです。また、ぜひ紹介されている企業の現場に行ってみてください。栃木県の企業のみなさまが共有すべき変革メソッドの体感ができます。

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



令和4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5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。  
(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HPにリンクします)

---

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

---