令和6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

中堅中小企業11社 変革の取組み事例集

ワークショップ

IT活用

現地支援

はじめに

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

目次

はじめに p.1

目次 p.2

【英語専門塾】株式会社 アカデミック・ロード p.3-4
足下でKidsクラスを伸ばし、ARメソッドでの創造的学習を全国へ広める!

【フルーツ狩り】株式会社いちごの里ファーム p.5-6
「25年のありがとう」 地域に、自社の魅力と感謝を商品・サービスで届ける

【遊園地、動物園】有限会社 宇都宮動物園 p.7-8
年間20万人から50万人をめざす 栃木県NO.1遊園地併設の教育施設へ

【ホテル、施設運営】株式会社 オオシマフォーラム:テンゲル p.9-10
モンゴル×旅育:“日本一、モンゴル好きが増える施設”をめざして

【葬祭業】有限会社 小山祭典具 p.11-12
栃木県の超・葬儀屋として、イノベーションを起こし続ける

【ゴルフ場運営】株式会社 鹿沼カントリー倶楽部 p.13-14
若手社員が輝き、お客様の人生を彩るヒューマンサービスを届けるゴルフ場

【広告、デザイン、印刷】晃南印刷 株式会社 p.15-16
栃木経済の未来をつくる リアル採用アドバイザーへの挑戦

【クリーニング】有限会社 サンドライ p.17-18
会社の商品から自分たちの商品へ ワイシャツトータル一番店をめざす

【植物・園芸品販売】有限会社 とちぎ園芸 p.19-20
自慢の「寄せ植え」で栃木県を園芸・ガーデニング人口 日本一にする

【食肉製品製造・販売】有限会社 とん太ファミリー p.21-22
無添加でつくる“2週間ベーコン”で、栃木県を代表するハム屋になる

【仏壇、仏具、神具販売】ひるた仏具店 p.23-24
北関東で1番の、人に寄り添う仏具店となり、150年続く会社をめざす

あとがき―シンプルに、スモールに、繰り返し続けるIT活用 p.25

あとがき―強みの熟成によるイノベーション ぶどうがワインになるように p.26

株式会社 アカデミック・ロード

▶足下でKidsクラスを伸ばし、ARメソッドでの創造的学習を全国へ広める!

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

・栃木県で最も創造的な英語学習の場を自認する小学生から高校生までを対象とした英語専門塾。
・多読多聴、英作文指導をメインとした独自の教育メソッド“6skills”を活用して、20年間で約1,000名の生徒を指導。
・暗記中心の機械的な学習とは全く異なる対話重視のレッスンで、子どもたちの「おもしろいからもっと学びたくなる」を引き出す。

■企業情報

所在地:宇都宮市伝馬町
主な事業:英語専門スクール(宇都宮校・小山校)
代表者名:塚原 綾子
従業員:8名
電話:028-678-2782
ホームページ: https://english-ar.com/

■背景:プログラム参加の理由

・少子化と大学入試方法の変化を受けて、英語塾ニーズの低下が起こっている。
・自社内でさまざまな工夫を凝らしてきたが「変革疲れ」「マンネリ」の雰囲気が漂い、改善意欲が低下しつつあった。

(まとめ)1・外部刺激を受け、新たな発想でのサービス見直し
2・スタッフ全体の活性化と底上げ

Think creatively,
fly through exams

何に取り組んだのか?

■主な取り組み内容

(IT)成績向上の追跡調査のためのデータ分析方法の構築

一品の発見 “Kidsクラス”	大人が ARメソッドを 体験	メソッドの 価値の言語化	“Kidsクラス” シェア26% をめざす
“学びが楽しくなる”という強みから、力を入れるのはKidsクラスと想定。数値面も検証、少子化でも十分なニーズを確信。	WSでの体験で、メンバーから予想以上の好反応。生徒獲得の鍵は親へのアピール。	WSで厳しいフィードバックを得ながら、「創造性を育む」価値をどう伝えるか、悩み抜いて言語化	受け身でない、創造的な英語学習で県内シェア獲得をめざすとともに、25周年事業としてARメソッドの全国展開へ!

✓**自社の財産(磨いてきた技能)**:生徒が受け身にならず、考えを表現し、考える力が伸びる学習方法
✓**自社の一品(変革をリードする商品・サービス)**:独自の英作文システム「メッセージ・センタード・シート」

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	知ってる人は知っている 創造的 英語学習スクール	英語Kidsクラス (年間180人) × オリジナル英作文	栃木県の小学生英語教育のGateway・入口に →ARメソッドを全国へ
人・組織の状態	トップの開発気質を 社員が追いかける		ふり返り、強みを活かす メソッド伝道師100人

株式会社 アカデミック・ロード

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

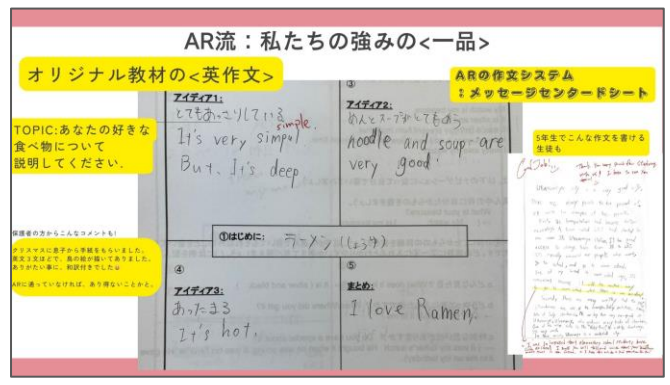
・メソッドのひとつ英作文「メッセージ・センタード・シート」は、生徒が自分の考え・想いの断片からまとまった文章をつくることができるようになる学習法。小学生も英語でメッセージを書ける。自分の考えを表出する訓練にもなり、考える「地アタマ」が鍛えられる。この学習法が、ご家族の立場の大人にとっても魅力的であることを発見。大人が価値を実感するための体験セミナーを再構築。Kidsクラスで地域シェア26%の獲得をめざす。

（チーム）

・クリエイティブな思考のトップや講師ゆえに、実践したことを十分にふり返らずに、次のアイデアに取りかかってきたことを自覚。互いに本音で違和感や不安も共有し、それぞれの想いを生かして進むチームに。

（IT）

・多様なデータを保持していたが、まずは「英検」に絞って着手、ARの強みの英作文と繋げて評価する、アプローチ仮説をつくれて、スタートする。



ワークショップ参加者が驚いた
独自の英作文学習法

学ぶことそのものが楽しくなる
対話型レッスン

教室での現地支援の様子

■苦労した点

・「考える力が育つ」や「自律的な学びができる」といった本質的な学習の価値は言葉にすると抽象度が上がりボンヤリしてしまい、具体的でわかりやすい表現にすると本来の中身とズレてしまうというジレンマ。

・持ち味の積極的でクリエイティブな気質を活かしながら、足元を固るために地道にトライ&ラーンを積み重ねていくこと。

■変化のポイント

・「メッセージ・センタード・シート」をワークショップで実演した際の反響の大きさ。「自分の子どもにも受けさせたい」「こんなふうに教わりたかった」という一般のご家族や生徒目線の素直な感想を受けとれたこと。

・自社のポジショニングを競合他社との比較で整理、またシェアを数値で客観的に捉え直したことで、チームで共有できる目標がつくれた。

全国展開に向けて独自教材を開発
25周年の集大成

■担当指導員：小山商工会議所 柴原さん

同じような目標の共通認識はあったと思いますが、プログラムの中で数字面も明確な目標が共有できたことで、そこに向かって突っ走る、他のスタッフも巻き込んで一緒に動いていく、そういった姿勢が表に出てきたことが、最も大きな変化だったと感じます。

■当事者のコメント：代表取締役　塚原さん

これまで「子どもさんにどう見せていくか」しか考えていませんでした。大人が見たときに、むしろ「大人の方に刺さる」というのが、今回、私たちにとっての大きなブレイクスルーです。イベントを改善していく、素晴らしい観点をもらったと思っています。

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

・自分たちの事業をもう一段、発展させていくときに、一品の価値が響くのは誰なのか、誰である必要があるのか、見直してみませんか。そこにも自分たちの“当たり前”が存在するものです。アカデミック・ロードは、改めて第2の顧客である保護者に焦点が当たり、また第3の顧客、英語講師まで定めました。

・クリエイティブなモノの観方が強い企業は、常に新しい商品やサービスを開発しようとします。一方、効果検証や地道な繰り返しが弱くなることも。結果的に、新たな打ち手に思考が偏り、手は打っているのに状況が変わらず、疲弊することも。丁寧な振り返りで、機会や課題を共有していくことが突破口に。

株式会社 いちごの里ファーム

▶「25年のありがとう」 地域に、自社の魅力と感謝を商品・サービスで届ける

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

・いちごの栽培面積は国内最大級。
・年間30万人が訪れ、施設内にはフルーツ狩りだけでなく菓子の製造販売所や、飲食店も併設している。
・自家製のいちご、フルーツを使用したスイーツやお土産も人気。
・いちご狩りの様子やいちごを使った商品が、メディアにも多数取り上げられている。

■企業情報

所在地：小山市大川島
主な事業：フルーツ狩り、菓子製造販売、
飲食店経営、ほか
代表者名：小黒 弘征
従業員：150名
電話：0285-33-1070
ホームページ：https://www.itigo.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・新商品や新サービスの開発に取り組みたい
・社内のDXを進めたいが、どのようなDXが可能で、何を推進すれば いいかわからない
・社員が成長する機会をつくりたい

（まとめ）1・商品・サービスの開発を通じて、社員が成長する
2・DX化の一歩を踏み出す

何に取り組んだのか？

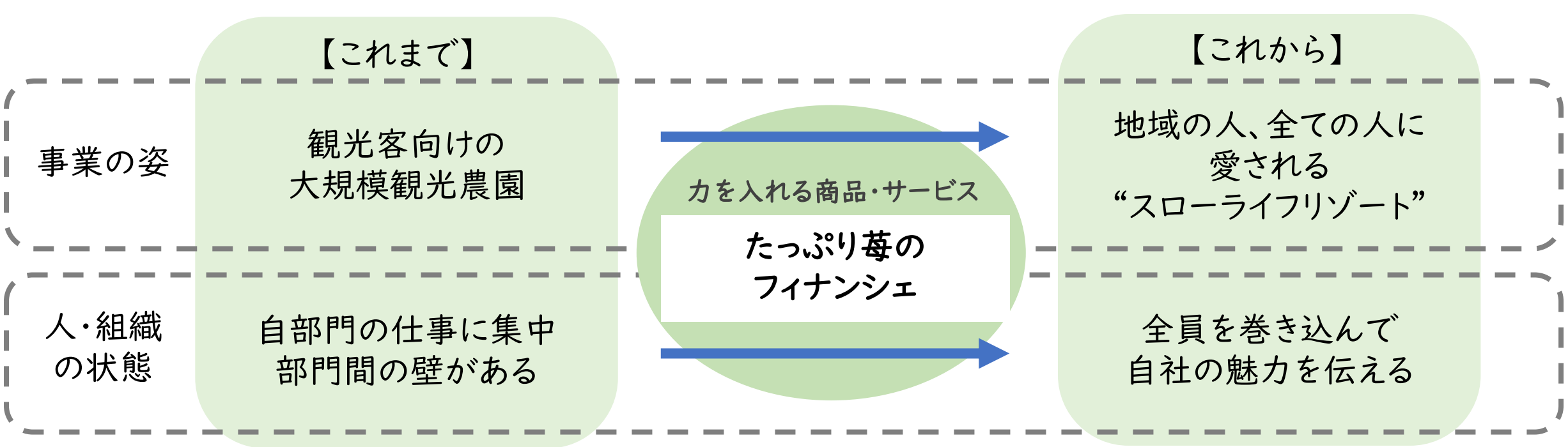
■主な取り組み内容

（IT）シンプルな棚卸アプリの作成・導入へ

いちごの里の歴史を振り返る	フィナンシェ試食会	地域の人への魅力発信	地域の人、全ての人に愛される場所へ
いちご狩りで「お客様にいちごを探させない」、採算よりお客様の喜びの瞬間を優先して成長。	一品を“たっぷり苺のフィナンシェ”に。価値/価格をどう届けるか、試行錯誤。試食会も実施。	地域の人に支えられてこそのいちごの里。地域の方向けの商品、小学生招待に取り組む。	いちごそのものの良さや、人とのつながりをより多くの人に伝えられる場所に進化していく。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：いちご狩りを満喫できる施設づくり、市場を切り拓く力
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：たっぷり苺のフィナンシェ

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



株式会社 いちごの里ファーム

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・「たっぷり苺のフィナンシェ」の売上が前年同月比で約1.3倍に。

・5年ぶりのいちご祭りの開催や近隣小学校の全校生徒をいちご狩りに招待、より地域に根ざした企業への一歩を踏みだした。

・地域の方向けに、平日限定で「感謝パック」の販売をスタート

（チーム）

・会社全体での試食会を実施することで、自社商品への関心が高まった。

・一品である「たっぷり苺のフィナンシェ」ジャンパーを作成、全員で着用したことで、チームの一体感が増した。

・地域の方から感謝の声をかけられることで、自社への誇りが高まった。

（IT）

・現場社員の声から、簡単に入力できる棚卸アプリを既存ツールで開発。今まで棚卸にかけていた時間が大幅に短縮される見込み。

■苦労した点

・会社の規模が大きくなってきた結果、部門最適で組織が回っており、全社を巻き込むためのしかけが必要だった。

・フルーツは季節商品そのもののため、一品を何にするか決めることに時間がかかった。

■変化のポイント

・歴史をふり返る中で、採算よりもお客様の満足を優先してきた結果、成長に繋がってきたことを確認。今の自分たちがお客様に喜んでもらうためには何をしたらよいかを真剣に考えるきっかけになった。

・組織が大きく、全体が見えづらいため戸惑いがあったが、全員で「たっぷり苺のフィナンシェ」の拡販に取り組むことを決めたこと。

・地域の方に向けた取り組みを考えることを通じて、本当に困ったときに地域の人たちに支えられてきたことを再確認できた。

タペストリーでアピール
「たっぷり苺のフィナンシェ」

招待した小学生に向けた
いちごクイズ。

いちご狩りの楽しさを
地域の次世代へつなぐ。

お揃いの「苺フィナンシェ」
ジャンパーを着て一体感アップ

■担当指導員：小山商工会議所 神田さん

関東近郊で次々と大きなイチゴの観光農園ができている中で、環境の変化に負けないように地域密着に目を向けた。その大きな一歩を切れたかなというのが、今回の最も大きな成果であり、今後も続けていただきたいポイントだと思っています。

■当事者のコメント：鈴木さん

「地域密着の鍵は子供たち」と実感できました。今地域にいる子供たちがいちごの里の苺を楽しんで食べてもらった、家族が働いている話を本当に楽しそうにしてくれたのが、嬉しかった。今後のいちごの里を支えてくれる可能性を、子供たちから感じることができました。

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

・いちごの里は、大型観光農園であり、シーズンには観光バスが数多く入り賑わいを見せる。一方で、コロナ禍など苦しい時期に支えてくれた地域の人たちへの感謝を忘れていなかっただろうか。最も身近な存在である地域の人たちとの関係性を見直し、いちごの里の価値や想いを届けようと試行錯誤した結果、自社の原点や誇り、次なる成長の鍵を見つけることができた。

・新入社員が発案した「いちごフィナンシェ」のジャンパー。単純かもしれないが、みんなの合言葉を決めて、同じ服装で目標に取り組む、見える形にすることが、部門の壁を越えた一体感の醸成に繋がった。

有限会社 宇都宮動物園

▶年間20万人から50万人をめざす 栃木県NO.1遊園地併設の教育施設へ

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

・宇都宮の民間企業が経営する動物園。ジェットコースターやゴーカートなどの遊園地も併設するレクリエーション施設。
・キリンやペンギンへの餌やりなど、体験型の動物イベントが充実している。
・年間20万人規模の来場客がある。
・ついに博物館登録されることが決定

■企業情報

所在地：宇都宮市上金井町
主な事業：動物園と遊園地の運営、
観光業とバス会社の運営
代表者名：荒井 賢治
従業員：29名
電話：028-665-4255
ホームページ：https://utsunomiya-zoo.com/

■背景：プログラム参加の理由

・飼育・遊園地・事務所が各自の状況を共有しながら、伸び悩む来場者・売上を改善したい。営業担当、元飼育員の管理スタッフ、遊園地スタッフが部門代表として、プログラム参加。

（まとめ）1・来場客・売上を増やしたい
2・部門を越えて自社の価値を明らかにして磨く

何に取り組んだのか？

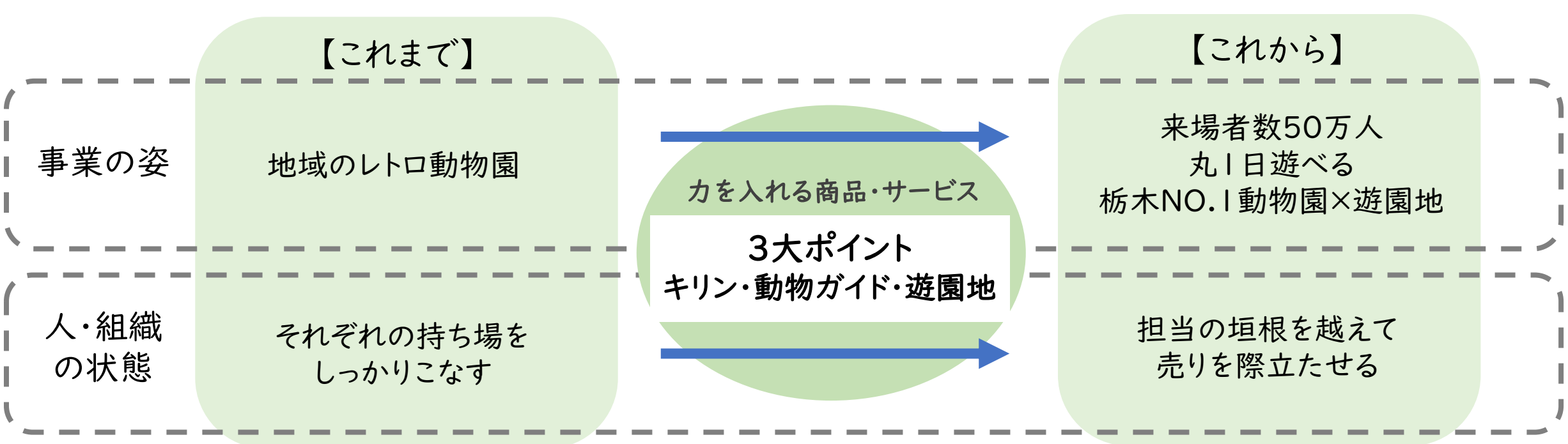
■主な取り組み内容

（IT）テキストデータマイニング活用：価値のみえる化・共有

動物園の強みを掘り起こす	キリン・イベント・遊園地の三大キーワード発見	モデル・ライバル比較、新価格の設定	最適価格で丸1日、家族で遊べる場所に
お客様は何に感動しているのか、改めて口コミから探る。キリンとの距離の近さは圧倒的。	最大の売りを明確化。もっと高めて、遊びに来てもらえるはず。WSではお客様の声が集中。	レクリエーション施設の市場規模、ライバルの入場客数などから、自社の価値/価格を改めて設定。	遊園地フリーパスを開発、動物イベント×遊具で6時間、1日たっぷり遊べる場へ。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：飼育員の愛ある動物飼育とレトロを守り続ける遊園地
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：キリンの餌やり、動物の特性が分かるイベント、遊園地

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



有限会社 宇都宮動物園

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・自分たちの思い込みに気づき、価値の発信を見直し。再確認した動物園の売り・キリンや動物ガイドをさらに届けるために子どもにも伝わる案内板を作成。遊園地の乗り物も、お客様にとっての価値を案内板で発信。

・遊園地をより楽しんでもらうことで、動物園の来場に繋げるため、お得感のあるフリーパスを2月から曜日限定で開始。フリーパス前年比1080%の実績。お客様から「1日遊べるじゃん！」との声をすでにいただいている。

・外部のチケット販売サイトとの関係の見直しや鬼怒川地区の宿泊施設との連携を強化して、入園チケットの売上を伸ばした。

（チーム）

・取組みを通して、部門を超えたキーパーソンのつながりができ、互いの状況を共有・応援しながら、活動を進められた。

（IT）

・テキストマイニングを活用、口コミやアンケートの評価を大づかみに把握、園内のメンバーと共有できた。

■苦労した点

・日常業務が詰まった状況で、改善・改革する活動時間を確保すること。

・新たな設備投資ができない中で、既存のリソースを生かしながらの集客の目玉づくり。

■変化のポイント

・ワークショップで、メンバーからお客様目線の声が多く寄せられ、近隣の方に愛されると同時にストレスもあることが判明。お客様に喜んでもらうために自分たちにできることが数多くあることに気づけた。

・自分たちの売りを見直して、3大ポイントに特定できた瞬間、もっとできると自信が湧いてきた。

・他社比較、モデル比較の上、勝てる場、満足させられるポイントをはっきりさせたことで迷いがなくなった。

人気のキリンの餌やり
動物との触れ合いが魅力の一つ

動物園も遊園地も案内板を
リニューアル
売りをより多くの人に届ける

遊園地のフリーパスを
買いやすい価格に改定、大好評

■担当指導員：宇都宮商工会議所 根本さん

時間など制約がある中、現場での取組みのPDCAサイクルを回し、結果を出されたこと、素晴らしいです。自身もプログラムでの支援を通し、経営指導員として考えを深めることができました。取組みに立ち会うことができ、充実感がありました。今後も経験を活かし、ご支援できればと思います。

■当事者のコメント：遊園地担当 小林さん

今までは指示を受けて動くことが多かったし、担当している遊園地のことしか考えていませんでした。今回初めて、動物園全体のことを考える機会になり、発信したら受け入れてもらえることが多かったので、もっと自分から考えて発信していこう思いました。

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

・自分たちの強みは、自分たちは知らないものだが、お客様は知っているもの。お客様の声・反応に学んで、今、支持されていることを2倍、3倍に増やす作戦をとったのが宇都宮動物園での活動。

・自社の強みと他社の強みを比較して、自社が勝てるポイントを見つけて伸ばす。遊園地との比較では勝てないかもしれない、動物園との比較では勝てないかもしれない。でも遊園地と動物園が両方あるという強みが宇都宮動物園にはある。

これらは多くの会社で、できていそうで、できていないこと。

株式会社 オオシマフォーラム：モンゴリアビレッジ テンゲル

▶モンゴル×旅育：“日本一、モンゴル好きが増える施設”をめざして

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

・モンゴル遊牧民の伝統住居「ゲル」を客室とした宿泊施設モンゴリアビレッジ テンゲルが参加。
・ゲルや家具はモンゴル直輸入。ゲルでの宿泊に加えて、民族衣装で記念撮影、馬頭琴の演奏、モンゴル料理など、モンゴル文化・暮らしに触れられる
・県内小学校でモンゴルの文化紹介と馬頭琴演奏を行い、学校教育にも積極的に協力している。

■企業情報

所在地：那須郡那須町
主な事業：モンゴリアビレッジ「テンゲル」運営、
保養所・セミナーハウス等の運営、受託
代表者名：柴田 秀久
従業員：120名
電話：0287-76-6114
ホームページ： http://www.nasu-forum.co.jp

■背景：プログラム参加の理由

・強みは何か、今後も磨いていくものを明確にして、稼働と業績アップにつなげたい、グランピング施設と差別化を図りたい
・活動に取り組むことでチーム力を高めたい

（まとめ）1・強みを起点に、他施設との差別化を図りたい
2・トップと若手社員でチーム力を向上したい

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）Googleレンズを活用して、作業時間を短縮

一品を具体化する検討	強化する3つの柱を決める	テンゲル・ガイドツアーの開始	モンゴル好きの人口を増やす
宿泊者に向けて、モンゴルの魅力を伝える。テンゲルファンを増やすための第一歩に。	宿泊者に向けて、料理、自然体験、モンゴル体験パックの3つの柱で試行錯誤。	3つの柱商品の直接購入は伸びきれず、組立てたモンゴル体験パックを活かしたツアーを開始。	ガイドやコンテンツを通じて、モンゴルの文化や暮らしを知り、好きになる人を増やす存在になると肚決め。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：モンゴルを身近に体験できる施設・サービス
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：モンゴル×旅育コンテンツ

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	特徴がありそうなので選んで来てみた「思ったよりいい」	モンゴル×旅育コンテンツ	モンゴル文化を体感するために選んだ「思った通りいい！」
人・組織の状態	万人受けをめざす受け身		それぞれの強みで攻める

株式会社 オオシマフォーラム：モンゴリアビレッジ テンゲル

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・宿泊者に、ゲルやモンゴルの暮らしを紹介する“テンゲル・ガイドツアー”をスタート。目下、宿泊者の半数が参加する、名物コンテンツへ育成中。

・子ども向け“旅育コンテンツ”第1弾、モンゴルクイズラリーを実施。

・希望でオーダーできるモンゴル料理を商品開発。宿泊以外でも利用できるテンゲル・カフェの展開も将来に向けて検討。

（チーム）

・支配人と若手メンバーが、お互いの強みや弱みを深く知り合い、フォロー・相談・ツッコミあえる関係になった。また、足元の業務だけでなく、これから取組みたいことを話し合う仕組みをつくることができた。

・トライやアクションに対して、慎重になってしまう背景を特定、“まず、やってみる”運営方針を共有できた。

（IT）

・今まで、PCで一品ずつ入力していたアレルギーに関する食品の成分表示を、googleレンズを活用して、データ化してコピペすることで、作業時間を大幅に短縮することに成功。体感では10分の1へ。

■苦労した点

・「モンゴルそのものの姿を再現できているか」「支配人の考えから外れてないか」など、過去の経験や他者から見た正解を気にして、トライしづらい状態になっていた。

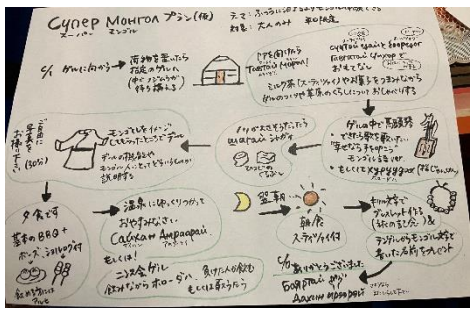
・結果が出ないと挫けたり、間違っていたのではないか、と感じてしまう。

■変化のポイント

・自分たちがなぜ、行動を起こしにくいのか、言語化して明らかにできたこと。また、そういう状態に対してどう対処するかを考えた。

・スーパーモンゴルプラン（宿泊）をやってみた。大成功とはいかなかったが、その原案を生かし「テンゲル・ガイドツアー」を展開。結果として、自分たちの何がお客様から支持されているかに気づくことができた。

現地支援時、ゲルで
宿泊プランをブラッシュアップ



モンゴルの暮らし、文化を
体感するプランを試作

モンゴル料理ホルホグの試作
マトンの旨みが野菜へ移る

試行錯誤から生まれた
宿泊者向けテンゲル・ガイドツアー

■担当指導員：那須町商工会　津久井さん

スーパーモンゴルプランに参加させていただいた時に感じたテンゲルのもつ圧倒的なモンゴル愛と居心地のよさが、今回出来上がったツールを通じて発信され、今後ファンが多くなることと思います。最初の頃は、自分達がモンゴルを語ってよいのだろうかと躊躇しがちだった皆さんが、自分の枷を外していこうという姿勢になられたことが一番うれしいです。

■当事者のコメント：主任 高田さん

モンゴルに興味がない人を好きにさせることができたらいいなと思っています。そのツールがモンゴル料理やモンゴルを学べる検定、支配人のガイドツアー、スーパーモンゴルプラン。テンゲルに触れてもらうことで、ちょっとずつモンゴル好きの人口を上げられるように頑張ります。

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

・一歩踏み出せない、行動が止まる期間もあった。行動を起こしにくいとき、「自分たちは何に引っ掛かっているのか」本当の気持ちを話してみて、言葉にすることがチームが進むきっかけになる。他者から見た正解を求める、上司の指示・判断待ち…など、内面のことで人は気を病む。彼らは「モンゴル好きの人口を上げる存在になるために必要なことは？」という外への貢献の問いを置いた時、より動くことができるようになった。

・同じところで長く働いていると、一生懸命な人ほどマンネリは自然と起こるもの。若手メンバーの強みや想いを生かすことがベテランの活性化にもつながる。

有限会社 小山祭典具：おくりや小山

▶栃木県の超・葬儀屋として、イノベーションを起こし続ける

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

・葬祭業と合わせて、気軽な顧客接点としてのそば屋、カフェなどを経営するユニークな存在
・後継社長は、業界で新しいことに率先して取り組むイノベーター。
・インターネット葬儀まで登場する変化の激しい業界だが、価値と価格にこだわった葬儀は評判がよく、口コミやリピートで件数を伸ばしている。

■企業情報

所在地：小山市神鳥谷
主な事業：葬祭業、シニアライフサポート事業、飲食サービス業
代表者名：奥澤 亮
従業員：21名
電話：0285-25-1141
ホームページ：https://okuriya.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・規模が大きくなり、従業員の人数や部門が増えた。プログラムを通して、社長の考えをメンバーに浸透したい。
・業界に染まっていない、異業種の人たちから刺激を受けて、学びにしたい。

（まとめ）1・社内チームビルディング強化。
2・業界慣習にとらわれない視点で考えたい。

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）事前相談・人生相談の内容と件数のみえる化

社長の人生を遡行する	困っている人を放っておけない私ならではのサービスを明確化	事前相談 人生相談 100アイテム	親身一番で業界常識を越える
なぜ、社長はそこまでするのか。私は「困っている人」を放っておけない人だ。	葬儀以外の困りごと相談に、数多くのってきた。ここが自社最大の売り。	相談内容を整理してチラシに打ち出し、お客様に分かりやすく伝えるトライ。	お客様の「～してほしい」を社内で共有、ニーズを先回りできるサービスを次々とうみだす。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：困った人を助ける・役立つために磨いてきた問題解決能力
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：事前相談・人生相談

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス：事前相談・人生相談 100アイテム	【これから】
事業の姿	なんでも頼める街の葬儀屋	→	常識をこわしていく超・葬儀屋
人・組織の状態	自分は「困っている人を放っておけない人だ」	→	私たちは「困っている人を放っておかない葬儀社」

有限会社 小山祭典具：おくりや小山

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・これまでご葬儀前、後関わらずのってきた相談ごとを整理、事前相談・人生相談100アイテムとしてチラシに掲載。気にかかっているが、誰に相談したらいいか分からない相談がさらに増加。相談件数は月100件以上へ。

・他社で葬儀をあげた方も事後相談に訪れるまでになっている。

（チーム）

・これまで、業界常識に反することもある社長の行動の意味が伝わりづらかったが、その真意を分かって動けるメンバーが増えた。

・困りごとの相談にのり、問題解決するまでのプロセスを社員間で絶えず共有することができるようになった。

（IT）

・事前相談・人生相談の内容と件数を共有する仕組みをつくることができ、そのことによって、お客様のニーズや相談にのることの意味が共有された。

■苦労した点

・独特の視点や想いを持つ社長にとっての“当たり前”を他者にもわかるように言葉にすること。

・業界慣習を熟知するスタッフが、常識からかけ離れた取り組みに着手する心理的な抵抗感をこえること。

■変化のポイント

・これまで受けてきた多岐にわたる事前相談・人生相談の内容を具体的に整理して、お客様が選択できる100アイテムとして見せたこと。

・事前相談・人生相談を軸に顧客接点をつくることを戦略的な取り組みにしたこと。

・結果として、他の葬儀社で葬儀を行った後にも事後相談が入るようになったこと、そのことが社内で目に見える形で共有できるようになったこと。

ワークショップでなんども
業界外からの意見をもらった

一品「事前相談・人生相談」を
伝えるチラシは何度も作り直した

社員みんなでIT活用の意見交換

事例発表セミナーでは
取り組み投票 第1位に!

■担当指導員：小山商工会議所 神田さん

「いかに葬儀社ということを感じさせないか」60年の歴史を誇る葬儀社の社長とは思えない考え方で一人試行錯誤する奥澤社長を見てきました。今回社員さんの巻き込みで思いを共有し、おくりやが初めて一つになった。社長の笑顔が増えた気がします。

■当事者のコメント：代表 奥澤さん

今までは自分（社長）一人で形を作っていたけれど、ある程度社員にも思いが浸透してきたと感じています。また、どっぷり業界に浸かっていたので、「この線を超えちゃいけない」というラインを勝手に引いていましたが、少しずつその価値観も変わってきました。

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

・自社、自分にとっては、当たり前にやっていることが、お客様である相手にとって価値になるもの。強みとは、本人が自然とできることであり、当たり前と認識していることが多い。そんな人の生きざまに立脚した商品を、意図的に磨いていければ、顧客にとって感動レベルの商品になる可能性が高い。

・相談は一見、形に見えないものだが、内容別に整理して、アイテムとして切り出すことでお客様に、「自分が欲しいものがそこにある」と伝わる。

株式会社 鹿沼カントリー倶楽部

▶若手社員が輝き、お客様の人生を彩るヒューマンサービスを届けるゴルフ場

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

・年間10万人以上の来場者が訪れ、競技にも使用される45ホールを保有するゴルフ場。
・名作ゴルフ漫画「風の大地」の舞台であり、熱心なファンから聖地として親しまれる。
・焼き肉レストランを併設、“鹿沼の逸品”に選ばれたカルビラーメンも人気で、食事も楽しめる。
・フロントスタッフを中心に若手社員が多い。

■企業情報

所在地：鹿沼市藤江町
主な事業：ゴルフ場運営、レストラン運営
代表者名：福島 範治
従業員：126名
電話：0289-75-2131
ホームページ：https://kcc45.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・入会業務のデジタル化、スタッフ業務の効率化を進めると同時に、入会手続き時のお客様の利便性を向上したい
・動画説明やペーパレスな手続きによって、ベテランの経験・スキルに頼る属人化した接客対応から脱却したい。

（まとめ）1・IT活用による生産性および顧客価値向上
2・ベテランから若手社員へのノウハウ・スキル継承

何に取り組んだのか？

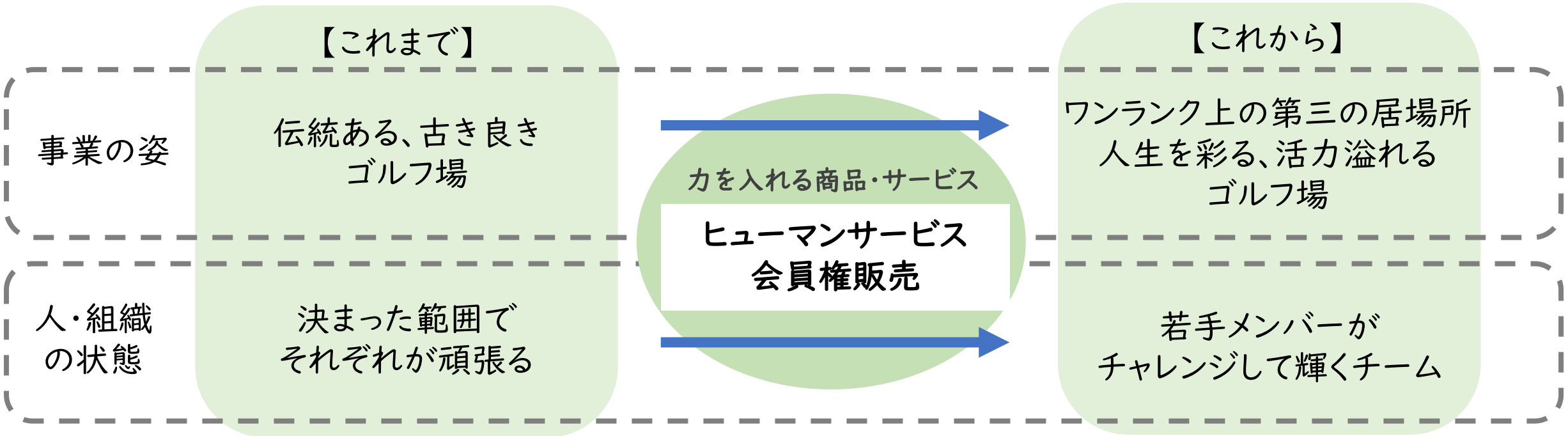
■主な取り組み内容

（IT）入会手続きをシンプルなツールでデジタル化

鹿沼CCの強みを探索	接客力UPに向け“米谷総支配人に近づく10ヶ条”を言語化	若手社員の積極的なトライ	ヒューマンサービス日本一のゴルフ倶楽部へ
接客の質、グリーンの美しさ、ホール数、カルビラーメンなど、自社の強みを探す。	若手メンバーが言語化、お客様一人ひとりの特徴を覚え、声がけする、ゴルフの知識を身に付ける、常に観察する。	ゴルフ会員権の勉強会、会員権の接客ロールプレイング、売店のテコ入れ、SNS発信などにトライ。	若手社員もお客様からファンになってもらえるよう、一人一人へ声かけを強化。周りのメンバーを巻き込む。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：会員一人ひとりの特徴を把握し、その人の人生をより豊かにする接客
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：会員権販売、総支配人と若手社員による接客

■描いた“未来に向けて、めざす姿”



株式会社 鹿沼カントリー倶楽部

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・自社の有効エリアを中心にfacebook広告を活用、メールでスピーディーな返答対応を若手メンバーもできるよう工夫し、会員数を増やす。

・若手メンバーが総支配人のお客様を理解し寄り添う接客を10か条にして実践。また接客ロールプレイや勉強会を通して、入会説明を習熟、若手初となる新規契約も獲得。

・売店の商品や陳列を学びながら、見直し。売上目標を大きく超過達成。

（チーム）

・若手メンバーが総支配人から学び、接客や営業、売店づくりなど、自分たちで創意工夫しながら取り組むようになった。

・自社の強みや大事にすること、目指す方向性を支配人と若手メンバーが共有できたため、距離が縮まり、チームとしての一体感が増した。

（IT）

・Googleフォームを活用し入会登録をデジタル化。ペーパーレス化を実現し、内容の不備も減少。

■苦労した点

・一品が「会員権」という販売するのに知識や経験が必要な商品だったため、若手メンバーが取り組んで、目に見える成果が出るまで、コツコツとした努力を必要とした。

・（苦労とは言わないが）実は若手メンバーは、総支配人を非常に尊敬して目標としていたが、その想いが伝わったのは活動を通してだった。

■変化のポイント

・鹿沼カントリー倶楽部の顔である、米谷総支配人の存在感に近づくため、押さえるべき“10か条”を明らかにして、若手メンバーが実践したこと。

・若手社員がトライする機会を積極的につくり、接客、販売、広報など様々なテーマで試行錯誤することができたことが、成長スピードにつながった。

会員権説明の
ロールプレイにトライ!

会員権のしくみ
ゴルフのルールも勉強

笑顔でお帰りいただけるよう
一人ひとりをお見送り

喜んでもらえる商品を自分で選び
見やすい売場で販売

■担当指導員：鹿沼商工会議所 君島さん

若手メンバーの成長を肌で感じ取った。

様々な企業でも、ベテラン社員から若手への業務の承継が問題となる中で、しっかりと結果を出せたのではないでしょうか。これからもトライする気持ちを失わず頑張ってほしいです。

■当事者のコメント：フロント 鈴木さん、山崎さん、相川さん

・会員権のことを学び、お客様との受け応えもできるようになり、成長の場になりました。

・若いうちにこの経験ができて良かった。仕事面でも支配人から色々なことを任されるようになりました。

・結果を出すために、何をしたらよいかが明確になり、アクションを起こしやすくなりました。

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

・ベテランから若手メンバーへのスキル継承に悩む企業は多い。鹿沼カントリー倶楽部がその壁を越えたきっかけは、米谷総支配人が接客で実践しているポイントを若手メンバーが言語化し、自分でトライしたことにある。その言語化は驚くほど豊かだった。米谷さんもそのトライを受けとめフィードバックし、丁寧なフォローを行った。ないものを付け加えるより、すでにあるものを見えるようにすることの効果は大きい。

・「お客様に覚えてもらいたい」「笑顔で帰ってもらいたい」、素直な自分の目標を持てたことで、先輩から学ぶ、お客様から学ぶ、という若手メンバーの姿勢や観察力がさらに磨かれ、成長と成果につながった。

晃南印刷 株式会社

▶栃木経済の未来をつくる、“リアル採用アドバイザー”への挑戦

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

・1934年創業、91周年を迎える印刷会社。地元鹿沼市を中心に、顧客は2,500社を越える。
・紙媒体やWebを中心に、幅広い販売促進ツールを提案。地元密着で、社内一貫体制だからこその迅速対応が強み。
・新規事業として、高校生・専門学生向け就職情報誌「Start!」の取り扱いを開始した。

■企業情報

所在地：鹿沼市緑町
主な事業：広告、デザイン、印刷、Web、看板など
代表者名：阿部 真一
従業員：30名
電話：0289-62-4141
ホームページ：https://ko-nan.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・デジタル化、DXの波の中で自社の魅力を見直し、お客様の業績アップ、ファンづくりの仕組みを構築したい。
・個別の注文対応に終わりがちなお客様接点で、他の商品・サービスを提案してさらに貢献する機会にしたい。

（まとめ）1・自社の強みを再定義する
2・紙媒体に他媒体を組み合わせて提供価値を作る

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

社長と共に歴史の遡行	「Start!」の価値を言語化	チームでテレアポ営業お客様への接近	地元の人が地元で活躍する栃木県を目指して
地域密着、販促に貢献してきた、新たなものを取り入れる速さと働く人への思いやりが原点。	競合の就活情報誌との違いは何か、何にするか。先生や生徒とのつながりづくりを強化点に。	営業みんなで苦手な電話もして、Start!の紹介に取り組む。お客様の厳しい生の声も聞く。	お客様の声から、説明会やバスツアーなど新たな企画を次々と立案。期待を超えるサービスを能動的に。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：地域に根ざした、寄り添う課題解決力、新たなことへのチャレンジ精神
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：就活サポートブック「Start!」、イベント販促ツール

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	言われたことにしっかり応える晃南印刷	就職情報媒体・Start!（リアル採用アドバイザー）イベント販促ツール	商品には顧客を会社には人を集める晃南印刷
人・組織の状態	営業を中心に、個で動く部署間に遠慮がある		お客様といっしょにつくる、変化させる

晃南印刷 株式会社

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・Start!の掲載企業数は前年度から33.3%増加、売上もアップ。営業活動の強化や、お客様企業の採用担当にとって痒いところに手が届くサービスを次々と提案したことも奏功した。

・会社説明会や展示会イベント出展時の販促ツールをまとめたリーフレットも新たに作成。Start!に関連する周辺商材も強化。

・チームイノベーション参加企業に、一品の価値や強みを打ちだした名刺やチラシの作成・デザインを受注し、貢献。

（チーム）

・これまで個人での活動が中心だったが、営業部メンバーで助け合い、電話や紹介活動に取り組んだ。デザイン部門のメンバーも一緒に活動。

・メンバーそれぞれの強みを言語化し、強みを営業にどう活かすか考えた。そのことを通して、お互いへの理解が深まった。

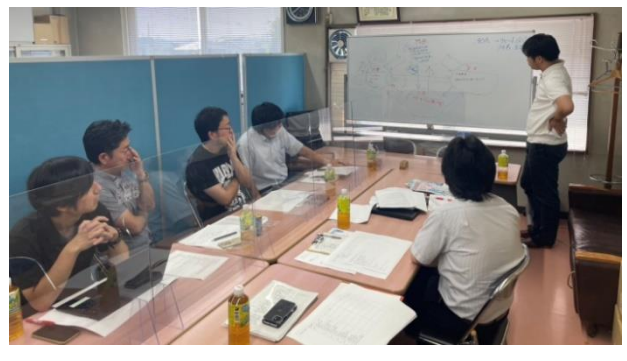
就職情報媒体「Start!」
Web版で紹介動画の制作にもトライ

学校に出向いて企業説明会
直接接点づくりがお客様に喜ばれる

■苦労した点

・営業品目が多数あったため、参加メンバーそれぞれで打ちだしたい商品が異なり、一品を定めるのに時間がかかった。

・長年取引がある企業とのルート営業が中心で、顕在化したニーズに対応する営業スタイルだったため、連絡を入れ、困りごとに対して紹介・提案する営業に抵抗が強くあった。



営業は個人商店的になりがち
一品に、みんなで知恵を出し合った

■変化のポイント

・媒体への掲載そのものを売るのではなく、媒体に掲載することをきっかけにお客様企業のよさを打ちだせるよう変化を一緒につくる、「地域の採用の困りごとを担当者に伴走しながら、解決する」と定義したことで、Start!に取り組む意味を腹落ちできた。

・Start!の営業経験がないメンバーも「採用担当者の困りごとに、自分の強みでどう役立つか？」と考えた時に、アプローチの仕方が見えてきた。

ひるた仏具店の名刺をデザイン
渡すだけで、強みが伝わるか

■担当指導員：鹿沼商工会議所 君島さん

現地支援などを通じて一体感が芽生えてきたなと感じた。それぞれ個性を持った営業スタイルがある中で、自分の強みを最大限活かしたアプローチをしていくことで益々伸びていくと思う。今後も、悩み考え、修正しながら提案型の営業で様々な展開を期待します。

■当事者のコメント：営業部 阿部 真也さん

営業のみなさんと同行営業をして、初めは私だけが話すことも多かったですが、中盤以降は同行した人中心に話してもらえるようになりました。説明会やテレアポを重ねる中で、商品への理解が深まったり、自信がついてきたのだと思います。そういう姿勢の変化を感じられたことが嬉しかったです。

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

・これまで「Start!」に掲載されたお客様に、掲載理由や採用に関する悩み、今後の期待をヒアリング。いつの間にか“当たり前”になっていた自分たちが支持されている理由やこれからの期待を知ることで、次の提案の方向性を明らかにでき、自信につながった。

・新しい商品・サービスでの取組みは、実績が少ないため、強みを語りづらい。無いものねだりをするのではなく、「営業自身の特徴や強みをどう活かすか」という“あるもの”を活かす発想で、お客様への貢献を考えることが突破口になる。

有限会社 サンドライ

▶会社の商品から自分たちの商品へ　ワイシャツトータル一番店をめざす

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

・栃木県内シェアトップのクリーニングチェーン。良品廉価のワイシャツクリーニングから、おしゃれ着コースまで幅広い品揃えを持つ。
・県内26店舗、スーパーマーケット店内、路面店、コインランドリー併設店と様々な形態がある。
・ローカルチェーンとして、マーケットでのナショナルチェーンとの競争を生き残ってきた。

■企業情報

所在地：宇都宮市みどり野町
主な事業：クリーニング、コインランドリー
代表者名：高橋 典弘
従業員：196名
電話：028-655-4577
ホームページ：https://sundry.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・部門リーダーの研修の場としてプログラムを活用。チームで問題解決ができる人材をめざしてほしい。
・上司が決めた戦略を実行する役割から、戦略を決めて動かすリーダーへの変革に適した内容と考え、3名での参加を決める。

（まとめ）1・現場リーダーが変革のリーダーシップを発揮。
2・会社の商品から自分の商品として戦略を立案実行。

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）販売実績データと10グレードMDのリンケージ

ワイシャツ・おしゃれ着コースを選定	10グレードMDで現状シェアを把握おしゃれ着コースの目標シェアを設定	ワイシャツおしゃれ着コース前年比12倍！	伸ばした自信をもとに次の使命の具現化にリーダーシップ発揮
低単価の商品に強い自分たちが、中・高単価のサービスにも強くなれば、完璧！	低価格帯はダントツの支持率、中グレードはまだまだと数値で分析することで取組む意味を実感。	お店で通常コースとの違いを説明。長期保管に、出張に、おしゃれ着コースをオススメする。	我々が自分ごとにすれば、できる。どんなことも相談にのれる、地域にさらに必要とされるお店になろう。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：きれいを最短で実現するメソッドを磨き続けている
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：ワイシャツ・おしゃれ着洗いコース他　全グレード

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	地域一番クリーニングチェーン	ワイシャツおしゃれ着コース	これ洗えるか？サンドライに聞いてみよう
人・組織の状態	会社の指示を現場にしっかりと着地させる		自分たちの商品として自分たちで育成する

有限会社 サンドライ

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・取組み期間中、店頭のスタッフがオススメすることで、ワイシャツ・おしゃれ着コースが、前年対比12倍を達成。

・お客様の「これ、きれいにできますか？」の相談にのれる相談カウンターを工場併設店からスタートする。

・これまで競合店とのワイシャツをめぐる熾烈な戦いを通して、先輩たちが培ってきた自分たちのサービスの強みを詳しく、紐解くこともできた。

（チーム）

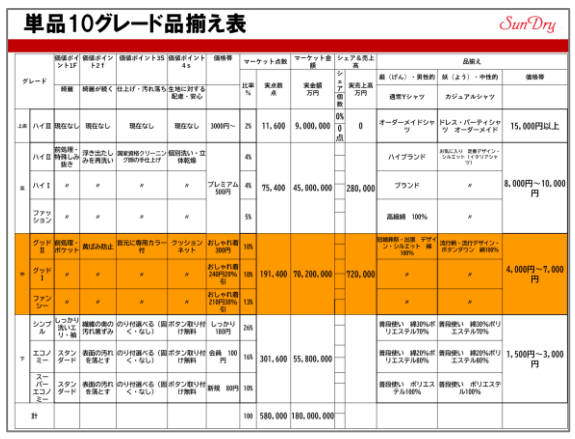
・現場リーダー3名がワイシャツ・おしゃれ着コースの目標設定を行い、店舗スタッフを巻き込んで、実践。商品本位でのリーダーシップを発揮する。

・3名が、一人一人の目標達成に向けて支援する関係となる。

（IT）

・保持していた販売データを、10グレードMD表に落とし込むことで、市場から見て、必要な打ち手を明確にでき、自分たちが取組む意味を腹落ちすることができた。

クリーニングの質には
絶対のこだわりをもつ



10グレードMD表で
自社の品揃えとシェアを確認

おしゃれ着コースをPRするため
チラシを作成、各店舗に展開した

■変化のポイント

・取り組む商品が強くなってきた経緯を理解し、現在のシェアをMD表で分析して明確な根拠を得ることで「会社の商品」から「自分たちの商品」という捉え方の変化があった。

・グレード別に自社商品の市場シェアをみていくことで、相対的な目標設定が可能になった。

事例セミナーでの発表の様子

■担当指導員：宇都宮商工会議所　郷さん

プログラムを通じて、メンバーの皆さんの自社商品への意識が「会社の商品」から「自分たちの商品」に変化したことが最も大きな点であったと思います。

今後も、メンバーの皆さんを中心に、自分たちの商品の魅力を積極的に発信し、更なる目標に向かって躍進されることを期待しています。

■当事者のコメント：宇都宮事業所所長　坂本さん

「一人じゃできないけどチームだったらできる」、そう思えるようになったことが、このプログラムを通して“自分がイノベーションされた”という意味なのかなと思いました。「会社が」というより、最終的にはみんな「自分が」となっていたと思います。このチームで次の目標に取り組んでいきます。

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

・すでに実績をあげている地域一番企業であっても、商品グレード別の支持率で、細かく市場を観ることで、さらなる打ち手がクリアになる。また、「なぜ、その商品に取り組むのか」の意味や根拠も明確にすることができる。すでに量を売ることに長けている事業体は、この市場分析を通して質への挑戦を具体化することが働く人たちのやりがいや成長の余白をうみだす。

・人材育成は、その人材の力に応じた意思決定（≒どの商品をどこまで伸ばすか）を通して、成長が後押しできる。

有限会社 とちぎ園芸

▶自慢の「寄せ植え」で栃木県を園芸・ガーデニング人口 日本一にする

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

・1972年創業の老舗園芸店。
・自社農場で栽培しているため、創業当時から質の高い苗が自慢。
・他社からの仕入れにおいても、苗の質へのこだわりを大切に、ホームセンターや量販店とは一線を画した品揃えを展開。
・専門店として知名度があり、県外からも来店がある。

■企業情報

所在地：宇都宮市鶴田町
主な事業：植物や園芸品の販売、植物生産、ガーデニング事業、カルチャースクール
代表者名：富久田 三千代
従業員：13名
電話：028-636-4619
ホームページ：https://tochigiengei.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・さらなる事業拡張を視野に、既存店で長く勤務してきた従業員全体の底上げを必要としていた。
・事業の持つ強み、個の持つ強みどちらもさらに活かせる状態をつくりたい。

（まとめ）1・既存店従業員の自律的な行動と成長の促進
2・強みをさらに活かせる状態にしたい

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）タイムカードの自動集計に着手

初心者にも伝わるPOP作成	顧客の声を直接聞く活動	“寄せ植え”販売強化 売上1.4倍へ	初心者にも上級者にも嬉しいお店へ
気づけば、玄人好みの店になっていた。初心者へのガイドが全くないことに気づき、POPを作成。	来店客に積極的に声をかけて接客。同時に来店動機をヒアリング。	自慢の“寄せ植え”を一品に。全従業員で実施し、単月前年比140%。	“寄せ植え”祭り➡“寄せ植え”教室➡“寄せ植え”コンテストと初心者から中級、上級までカバーするサービス展開へ。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：植物への愛情をベースにした、園芸・ガーデニングの知識の深さ
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：質の高い苗とそれを最大限に活かした「寄せ植え」

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	玄人好みの高品質 素人置き去りで敷居高い	とちぎ園芸の寄せ植え	初めての人にも優しい お花のコンシェルジュ
人・組織の状態	受け身で、待ちの接客 個人戦でコツコツ作業		お客様を積極的に支援 横連携のチーム戦

有限会社 とちぎ園芸

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・“寄せ植え”を一品に選択。9月は前年同月1.4倍の実績。月200点ペースで売れる結果となり、商品づくりが追いつかないほどの人気商品へ。

・グレード別・客層別MD表で自店品揃えを分析、寄せ植えに3つのテイストを開発。また、買いやすい価格帯も意識して品揃えできるように。

・苗を3つに絞った買いやすいミニ寄せ植え、選んで作れる寄せ植えキットなど初心者が手を出しやすく、生産性も上がる新商品アイデアも出てきた。

（チーム）

・POPや商品の話し合いを通じて、お互いの考えの理解が深まった。

・個々の担当がそれぞれ動く状態から、協力して担当を越えて関わるように。作業効率の向上、売場提案のレベルアップになり、お客様も好反応。

（IT）

・タイムカードから勤務時間、給与計算をEXCELで自動集計、作業効率アップ。ここから、勤務シフト表を手書きから電子化することで、スタッフ同士での情報共有の向上に役立てるのが次のねらい。

■苦労した点

・季節商材のため、自分たちで一品を決めるということに抵抗もあり、一品を特定することに非常に苦労した。

・数字面も苦手意識があり、仕組みとしても重点商品の結果が見えづらく、自分たちのアクションがどう成果につながっているか、掴みにくかった。

■変化のポイント

・ワークショップ、現場支援の双方を通して、自分たちが考えるお店の良さが、特に初心者には届いていないことを自覚し、POP作成に着手。お客様の反応から、その効果を実感したこと。

・チーム戦で売場づくりをしたことで、自分たちの動きやすさ・顧客の反応、ともに手ごたえを感じたことで変化がさらに加速。

初心者にも親切なPOPとは？
ワークショップでも見てもらった

自慢の寄せ植えに、3つのテイスト
ヴェール、グラン、レーヴを新開発

お客様目線で
寄せ植えの売場を見直す

クリスマス雑貨コーナー
チームで取り組むことで
より完成度高く、楽しく作業できる！

■担当指導員：宇都宮商工会議所　鈴木さん

本プログラムを通じて、新規顧客のマーケットである「園芸の初心者」の生の声を直接聴いたことが、今回の変化のきっかけでした。とちぎ園芸の強みは、スタッフが「園芸のプロ集団」であることです。スタッフがチームとなったことで、売り場が劇的に変わり、売上にも反映しました。この変化を引き続き応援します。

■当事者のコメント：店長 大場さん

これまで持続しなかったんです。一回ドーンと作って、それを売り切ったら満足してたんですね。売れたら入れる、売れたら入れるってやっていくと、また買ってくれる方がいて、そこがつながった。“寄せ植え”を一品としてやろうとなった時に、みんながそれに賛同してやってくれたっていうのが大きいと思います。

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

・とちぎ園芸は、質が高い商品を扱う専門店。実は、初心者を意識した商品・サービスがなかったわけではなく、体験教室は充実していた。ただ、主に利用していたのは園芸に詳しい、とちぎ園芸の価値をわかる常連客。その道のプロであるほど、顧客や市場からものを見て、伝え方を工夫することは難しい。この壁を突破するのに有効なのは、来店された顧客に話しかけてみるという直接的な行動。上級者しか出品のなかった「寄せ植えコンテスト」を「寄せ植え祭り」にしたら初心者からの出品が激増した事例は、まさに顧客の声を聴くことの効果の大きさを示す。自分たちの当たり前を見直す機会を、日常の中にどうつくるか。

有限会社 とん太ファミリー

▶無添加でつくる“2週間ベーコン”で、栃木県を代表するハム屋になる

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

・こだわりのハム、ベーコン、ソーセージを中心とした加工肉製品に加え、自社栽培のさつまいもを使った干し芋製品を手がける。
・販売は自社工場併設の直売所、県内の道の駅数か所のほか、旅館などへの卸および食肉加工会社のOEMなど。
・人的余裕がないため、催事やイベントでの直接販売は近年あまり行っていなかった。

■企業情報

所在地：芳賀郡益子町
主な事業：食肉製品製造及び甘藷生産・加工・販売
代表者名：溝口 司
従業員：27名
電話：0285-72-7786
ホームページ：https://www.tontafamily.co.jp/

■背景：プログラム参加の理由

・事業の生産性をより高めるため、販売方法、加工方法の見直し、商品開発をしたい。
・従業員のモチベーションを高め、新社長を中心とした組織づくり、チームワーク向上を進めたい。

（まとめ）1・こだわりの商品の販売方法の刷新
2・経営陣も含めて従業員全体の組織力向上

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）道の駅・販売データ集計の簡素化

商品の価値の言語化	試食1万人キャンペーン	試食3万人キャンペーン	直売・EC強化へ
自分たちでは「普通」と思っている商品のおいしさ、うれしさを言語化。	イベントでの手売りで、顧客の率直な反応を得て、価値の伝え方を実践的に学ぶ。チーム力も高まる。	予想以上のスピードで試食1万人を突破！さらなる進化のために、3万人を目標に。	POPや売場づくりのノウハウを蓄え、高粗利をとれる直売とECにチーム一丸で注力。

✓**自社の財産（磨いてきた技能）**：試食で必ず実感してもらえる、こだわりのある丁寧な製造技術
✓**自社の一品（変革をリードする商品・サービス）**：2週間の長期熟成でつくる、薫香が楽しめるベーコン

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	名前は なんとなく知られている 益子のハム屋	2週間ベーコン	人に勧めたくなる 栃木のハム屋と言えば とん太ファミリー
人・組織の状態	創業者のこだわり頼み チームでは動けない		自分の強みを生かして 自律的に動く・助け合う

有限会社 とん太ファミリー

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・価値を言語化する中で、「こだわりのベーコン」から「混ぜ物なし、2週間熟成、肉の味がするベーコン」へ認識が変わり、自信を持てる一品へ。

・試食1万人キャンペーンにチャレンジして、イベントや直売店で積極的にオススメする中で、お客様の声・反応から、自分たちが“普通”と思っていたベーコンや干し芋が、普通ではない＝おいしいことに気づく。またEC・直売の売上は前年対比1.3倍へ。

（チーム）

・試食1万人キャンペーンやイベントを積極的に進める中で、メンバーそれぞれの強みが生きた。POPやチラシ、販促物をつくるのが上手な人、業務やスケジュール、役割分担をみえる化するのが得意な人。アイデアを出すのが得意な人。結果的に、チームワークが非常に高まった。

（IT）

・主要販売先である道の駅の売上データの自動集計を検討。実装できれば、在庫補充にも活用できる予定。

■苦労した点

・当初、社長が周りのスタッフに気を遣って、業務の割り振りをしなかったため、出店イベントの直前まで、商品や売場などの具体策がまとまらず、計画的な実施が中々できなかった。

・本質的な価値向上と、厳しい経営状況を乗り切るために短期的な財務面の対策とを同時進行させなくてはならなかった。

■変化のポイント

・試食1万人キャンペーンで得た、お客様からの「おいしい」の声と、「やればできる」という自分たちの動きへの自信が変化につながった。

・得意なことで貢献することで、適した役割分担が見え、メンバーがより自律的に動き始め、さらに変化が加速した。

力を合わせた
試食1万人への挑戦は大成功

2週間かけてつくるベーコンは
薫香高い一品

一品の魅力がかたちに、スタッフが
自主的に作ったPOPや看板

1-2月には近隣地域のための
お楽しみいっぱいのセールも実施

■担当指導員：益子町商工会 加藤さん

事業承継したばかりの社長がちょっと不安そうな表情でいらっしゃったところからのスタートだったのですが、最後にはこの会社をどう良くしていこうかと、顔つきも変わり、思ったことを口に出せる。そういう人間的に一歩突き抜けたという変化を目の当たりにできたということがすごくうれしいです。

■当事者のコメント：代表 溝口さん

直売所の売上が130%になりました。試食1万人も最初はできるか不安でしたが、やってみたら、スタッフが本気になって動いて、お客さんがついてきてくれて、購買につながった。「こういうふうにしたい」という思いを共有すれば、みんなが考えて動いてくれる、そう思えるように、自分が変わりました。

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

・こだわりのモノづくりをしている企業の典型的な落とし穴である「良いモノを作れば売れる」という前提を脱却、「良いモノをつくって、自分たちでおいしさを届ける」へと進化した。その中核にあるのは、自分たちで直接、売ってみること。動けば必ず、変化のきっかけをつかむことができる。

・社長は販売に関わる業務は、全て自分が実行しなければならないと考えていた。周りのメンバーは、自分は何をすればいいのか、何をすれば助けられるのか、と考えていた。まずは、リーダーから周りに伝えてみること。

ひるた仏具店

▶北関東で一番の、人に寄り添う仏具店となり、150年続く会社をめざす

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

・創業80年、先代を引き継ぎ、家族で経営している老舗の仏具・神具店。
・位牌と仏壇の品揃えが充実。特に位牌は北関東ナンバー1レベルで、県外からも来店。
・自社工場があり、過去は仏壇製造もおこなっていた。位牌の戒名彫りにはこだわりがある。また、購買経験の少ない商品のため、正直商売でお求めやすくお客様に提供したい、という思いがある。

■企業情報

所在地：栃木市都賀町
主な事業：小売業（仏壇・仏具・神具販売）
代表者名：蛭田 桂子
従業員：4名
電話：0282−27−0578
ホームページ：

■背景：プログラム参加の理由

・日本人のライフスタイルの変化もあり、商品のアピール方法や売り方を変えていきたい。
・創業者がなくなった後、家族で経営してきたため、視野が狭くなりがちであった。

（まとめ）1・成熟市場におけるビジネスのアップデート
2・家族経営の視野の狭さを脱却

何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

（IT）googleカレンダーでスケジュール共有

一品の決定 売場の整備	位牌販売に 注力	仏壇販売に 注力	位牌300本 仏壇100本
一品を「黒檀万寿呂門春慶塗」に定め、売場を、お客様が見やすく、選びやすい売場へ。	販売を強化するために一品にフォーカスしたTVCMにも挑戦。集客のため在庫セール開催。	無垢材使用の良質な仏壇をリアル店舗ならではの接客で販売。売上で前年比を大きくクリア。	「待ち」の店舗から、積極的に相談に乗るスタイルへ。顧客に寄り添うことで、真に頼られる店をめざす。

✓自社の財産（磨いてきた技能）：仏具の意味、使い方、選び方まで丁寧に説明できる知識と経験
✓自社の一品（変革をリードする商品・サービス）：黒檀万寿呂門春慶塗、無垢材仏壇、寄り添い力

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

	【これまで】	力を入れる商品・サービス	【これから】
事業の姿	大量の品揃えを並べ、来店を待つ店	位牌・仏壇 顧客への寄り添い （コンサルティング）	仏具を通じて、家族の子孫繁栄に貢献する店
人・組織の状態	「できない」「これでいいんだ」という受け身体質		「力を合わせて、とにかくやってみよう」で動く

ひるた仏具店

どんな結果だったのか？

■成果

（商品）

・位牌の販売強化から、より高価な仏壇の販売強化に取り組む中、プログラム後半の2025年1月に仏壇14本を販売、前年同月比989%の結果を出した。「実際のモノを見て買いたい」というお客様の声や電話での問合せを多数得て、仏壇・仏具アドバイザーとしての自分たちの価値を再認識。

・仏壇を年間に100本、位牌を300本という目標を設定し、北関東ナンバー1の店をめざす。

・仏壇の売場は、社長オススメ、店長オススメ、それぞれをコーナー化、ご案内しやすい売場をつくった。世代や暮らしの価値観の違いが生きた売場へ。

（チーム）

・「位牌について話し合ったのは初めて」のコメント通り、これまではそれぞれの考えで動いてきたが、ミーティングを定例化。気にかかっていることをしっかり意見交換し、決めて進める働き方へ。

（IT）

・googleカレンダーを活用した情報共有で、お互いの動きを可視化。協力しながら働けるように。家族ならではのイライラも減った。

販売実績と価値で選んだ一品
「黒檀万寿呂門春慶塗」

テイスト・種類・サイズ・価格帯
見やすく、選びやすい売場へ

無垢材の仏壇に仏具をコーディネート
使用イメージを持ちやすいように

■苦労した点

・古くから続く寺社や葬儀業の商慣習の影響も受けるため、受け身でいることに慣れてしまい、当初できない理由が数多くあがった。

・家族経営におけるコミュニケーションのあり方。家族だからこその甘えやお互いへの遠慮、言葉足らずによるロスが発生した。

■変化のポイント

・位牌売場の陳列を並び替え、慣れてきた自分たち目線の売場から、お客様が見やすい売場へ見直す中で、お客様側から見るという視点を得た。

・現地支援で支援者と一緒に売場の整理整頓清掃を行った際に、百美さんの日頃、伝えたいが伝えられなかったことが爆発。社長、店長がそれをまずは聴いて受けとめたこと。

家族だから話しにくいことがある
互いの考え・気持ちを聞くこと

■担当指導員：都賀町商工会 相川さん

今回、ひるたさんが思う3倍のスピードと物量の作戦を用意していました。そのため、途中苦しくなってしまった時期もあると思います。自分の学びは、それを全部出すのではなく、ひるたのみなさんを気遣いながら応援できたこと。その結果、売上前年比989%につなげられたのではないかと思います。

■当事者のコメント：蛭田さん

やっぱり現地支援で、自分たちが当たり前だと思っていたことが案外、大切でなかったというのは得難い学びでした。今までこういう経験がありませんでした。実行して、売上が伸びた、それはもうはっきり数字で見えている結果です。そうやって良くなったと言えるのがすごく嬉しいです。

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

・元々定評のある商品の品揃えに加え、売場の見やすさ・選びやすさ、POPでの価値や違いの訴求、来店時に名刺を必ず渡す、仏壇・仏具のコーディネート提案など基本の再点検とTVCMや在庫処分セールなどの積極的な集客強化策が結びつき、売上アップにつながった。商品・売場・接客・販促の丁寧な点検。

・購入頻度が低い商品、業種・業態だからこそ、インターネットでの情報収集が当たり前の今でも、リアル店舗にしかない価値、実物を見れる・触れる、比較できる品揃え、親切な接客、心配ごとの相談対応…などを徹底的に磨けば、来店や購入につながる。リピートや顧客紹介にもなりうる。

あとがき ― シンプルに、スモールに、繰り返し続けるIT活用

近年、企業におけるIT活用の姿は劇的な変化を続けています。
自社の未来に向けて、皆さんはITとどう付き合われているでしょうか。

生成AI時代のIT活用

以前からIT活用は、企業のイノベーションや業務の効率化のための重要な手段でした。
それが2022年末にChatGPTが登場して以降、できることと使い勝手が飛躍的に進歩し、
企業の現場で活用するためのハードルが大きく下がってきています。

しかしその一方て、IT活用にかかる費用は上昇傾向にあります。
使わなくては後れをとりかねない、しかし多くの費用はかけ難い。これからはより賢く、無駄なくITを活用していくことが重要になっていきます。

どこでITを活用するか

事例集では様々な企業がさりげなくITを活用されています。
なんのためにITを使っているかを見てみてください。

例えば、未来に向けてお客様と相対しない時間を減らす。とちぎ園芸さんはお客様と向き合い、寄せ植えを作る時間を増やすため事務所作業の削減を図りました。鹿沼カントリー倶楽部さんは新規入会の大幅増を見越して、後工程の入会登録の省力化を目指されています。

あるいは、めざす姿に向けて今の自分たちを理解する。おくりや小山さんはお客様のニーズを記録し、見える化して今後の取り組みを考える材料にされました。また生徒さんの成績と指導を結び付け、教育の質の向上を図るアカデミックロードさんの取り組みも見逃せません。

いずれもIT活用を目的とするのではなく、未来に向けた取り組みに道具として組み込まれています。ITがどんな道具として使えるのか、それはこの事例集が参考になるでしょう。

どうやってITを活用するか

IT活用は、難しい目標を立てるのではなく、小さく簡単なところからの取り組みが成功します。
やりたいことのうち**簡単（シンプル）なものから**始め、**小さな目標（スモール）を設定し**、**繰り返し繰り返し**続けていく。 事例集に登場される企業の方々もこの姿勢で取り組みを重ねてこられました。皆さんもぜひ真似してみてください。

AIをはじめとしたITはこれからもっと身近に、そして避けがたいものになっていきます。
それらをどこで使うのか、どう付き合っていくのか。
この事例集が、皆さんのよりよい未来につながる一助になれば幸いです。

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

※とちぎ園芸でのIT現地支援。
真ん中でサポートしているのが青木さんです。

強みの熟成によるイノベーション
～ぶどうがワインになるように～

このプログラムの参加企業のほとんどが業績を伸ばしました。伸びが大きなところで総売上が前年対比9倍、小さなところでも特定商品を1.3倍に伸ばしました。そして、協働関係の質が高まっています。取り組み期間はざっと9ヶ月間。短い長いという感覚には、個人差があると思いますが、短期間で業績とチーム力を高めた、昨年との違いをつくって仕事に取り組んだ結果が本冊子にあります。

イノベーションというと、過去の取組みの否定や全く新しいものをうみだすこと、と認識している方もいらっしゃるかもしれません。たしかにそういうイノベーションも中にはあると思います。ただ、新しくすること、変えることを目的にした取組みが成果につながることは、少ないのではないかと考えています。

ここに登場する11社の成功は、小さなイノベーションから大きなイノベーションまであります。共通するのは、ぶどうがワインになるような、強みの熟成による変化です。ぶどう≒会社の強みを徹底的に磨くことで、お客様にとって新しいものになる。ワインのような別形態になる。新しい価値が加わってトータルの価値が上がっていく。この変化は、後戻りすることなく、成功確率や持続性も高いものです。

商品があふれている成熟市場では、その商品が存在している意味を顧客は忘れがちになります。そして提供している側も、当たり前のように続いてきた取引だからこそ、見直す機会を持たずに続けていることも少なくありません。しかし、自社の当たり前を見直すことをしなければ、社員は仕事にマンネリ感を持ち始めます。そして、ぶどうは鮮度を失い、いつの間にか他社にお客様が取られてしまいます。本プログラムでは、ぶどう≒自社の強みの応用展開の可能性を突き詰めてきました。強みの熟成によるイノベーションのヒントをこの冊子からつかんで下さい。

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

※宇都宮動物園での現地支援。
動物園の多門さんと仮説を戦わせている右側が岡村さんです！

令和6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

令和7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
「チームイノベーション実践プログラム」
の統合ページに飛びます。

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