

令和3年度  
栃木県

チームイノベーション実践プログラム

活動事例集

—最高のチームと商品をつくる9か月—

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
- ✓ 企業に寄り添い支援する商工団体の役割

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！

### 集合型ワークショップ



「一品」の革新と生産性向上を異業種交流型で考えます。普段関わりのない他業種との交流から、新たな気づきが得られ、自社の次の一手が見えてきます。プログラムの成果を最大化する秘訣は、経営者層と従業員と一緒にワークショップに参加することです。

### 現地伴走支援



各社に出向き、「一品」を軸にワークショップで得た気づきや、新たな取組みを具現化します。ワークショップ参加者に社内チームのメンバーを加え、確かなチーム力を醸成します。

### IT活用講座



ITにできることとできないこと、他社の事例を学び、自社の課題をもとにIT活用のイメージを作ります。終了時には、IT導入計画に基づきIT業者と打合せができる状態を目指します。

# 目次

まえがき	p.1
目次	p.2
<b>【繊維工業】株式会社小林縫製工業</b> 企画・製造・営業がチームになり、縫製工場が自社商品を開発販売、直売所をオープン!	p.3-4
<b>【社会福祉業】Win Graffiti株式会社</b> 「ゆいの卵」を伸ばす、伸ばすための行動をスタッフの成長の媒介に、お客様とのしあわせに	p.5-6
<b>【食料品製造業】株式会社オニックスジャパン</b> 歴史を遡り、自社の真の強さを踏みあて、N年後N倍の業績向上に向かう	p.7-8
<b>【飲食料品小売業】株式会社グリーンデイズ</b> “おはぎ”5倍“お坊さんの気絶”2.5倍を皮切りに、旬の楽しみのお惣菜あぜでりをブランドに	p.9-10
<b>【プラスチック製品製造業】株式会社サカエ工業</b> 売れているものを放っておかない、さらなる改良で、客層を拡げる	p.11-12
<b>【その他の小売業】株式会社ネイティブ</b> ハーレーカスタムで培った技能を、唯一無二のミニカスタムバイクに注ぎ入門客を増やす	p.13-14
<b>【その他の小売業】株式会社PROPRE</b> 世界一のキャンドル教室を、時間と空間を固定しない展開へトライ!	p.15-16
<b>【その他の生活関連サービス業】株式会社トレンド</b> 最重要価値を伝える販売促進とサービスカアップを支えるIT活用で支援数を増やす	p.17-18
<b>【印刷業】砂川印刷株式会社</b> チーム砂川印刷は、お客様の魅力を発見し、お客様の“お客様”を増やします	p.19-20
<b>【宿泊業】栃木グランドホテル 株式会社</b> お客様のお気に入りをつくる、栃木グランドホテルの作戦会議「ファミリーミーティング」	p.21-22
あとがき-IT活用に大切なこと	p.23
あとがき-生産性を向上させる持続的改善	p.24

## ▶企画・製造・営業がチームになり、縫製工場が自社商品を開発販売、直売所をオープン!

### ■企業の特徴

- ・補正下着製造、女性下着、マタニティー下着などOEM製造に強み。日本国内および中国での生産背景をいかした小ロット・短納期対応が可能。
- ・最近では、ピーチテック®や機能性下着レディースギアなど、オリジナル素材や商品開発に力を入れている。
- ・女性が美しくなるための下着を女性がつくる、という事業を開業以来、続けてきており、長く働く女性従業員のみなさんと家族経営という基盤がある。

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

創業からの得意領域である補正下着を着用する総人口が減っている。補正下着で培った技術を生かして次の柱を見つけるべく、さまざまな取り組みを行っているが、中々見出せない。

このプログラムには、自社の「一品」をみんなで力を合わせて確立していきたい、よいチームワークを構築したい、という想いを社長は持って参加。

- (まとめ) 1・自社商品の確立  
2・企画、製造、販売が一丸になったの商品開発

### ■主な取り組み内容

#### ①自社に眠る財産(技能が最もつまった商品)の掘り起こし

創業から今に至るまでに、生み出された商品を振り返り、自社の技能が最もつまった商品を対話を通してあぶりだす。

#### ②自分たちの手で販売する新しい売り方にトライ

社内でも人気の高かったショーツを改良して「百年ショーツ」として、自社での直売にトライ。

#### ③業界初の新品を開発し、自社販売

百年ショーツの販売成功をもとに、「苦しい・かゆくなる・かっこ悪い」というガードルの一般的欠点を解消したオリジナル商品「アップガーデリー」を開発、販売にいたる。

### ■苦勞した点

- ・OEM製造を強みとしており、商品を単独で開発する経験が少なかったため、小林縫製の社員はもちろん、プログラム参加者や県庁職員の意見をかき集めてカバーした。
- ・自社で一般ユーザーに直接、販売することがなかったため、自社工場内にスポットの販売店をつくることで活路を見出した。日頃は、縫製や出荷を担当しているメンバーが売場に立った。
- ・下着を愛するがゆえにぶつかる意見を、一つの方向に何とかまとめることに、非常に苦勞した。

### ■企業情報

所在地:栃木県栃木市

主な事業:女性用下着製造

代表者名:小林雄一

従業員:50名

電話:0282-24-0018

ホームページ:<https://kbhs.co.jp/>

店舗名:縫心 NUIKO



工場の一角につくった店舗入口



直売所オープンへ、誇りの一品を陳列



下着愛、仲間愛に溢れる、メンバーのみなさん

# 株式会社小林縫製工業

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

「百年ショーツ」「アップガーデリー」の2つの小林縫製工業の誇りがつまった商品を開発、販売することができた。

(チーム力向上)

企画、出荷、製造、経営など立場や肩書を超えて、自社商品開発と販売に一丸になることができた。

(IT導入)

現在、RPAを活用して、手間が掛かっている在庫データ確認、出荷指示作業の自動化を実装中。



“会長ショーツ”が、“百年ショーツ”へ

試作、モニターを繰り返した自信作アップガーデリー“しなやか”

## ■今後の挑戦

工場直売店を2022年3月25日にオープン。「縫心NUIKO」という創業以来、大切にしてきたキーワードを店名にする。「百年ショーツ」「アップガーデリー」に加えて、百年タンクトップを、直売店オープンに合わせてお披露目。百年シリーズを充実させて、近隣、またその先の女性たちの要望に添えていく。

今後、つぎつぎと自社商品を開発、ダイレクト販売をしていくと同時に、地元百貨店（現在取り扱いあり）や土産物店などで、栃木ブランドとして広めていく。



オープンした、縫心 NUIKO

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

株式会社小林縫製工業の短期間での自社商品開発、自社販売店本格オープン、立場を超えたチームの醸成などの変化は、社長の「誇りの百年ショーツを、喜んでいただける価格で1万枚まで、とにかく販売していこう!」という決断と、ベテラン社員さんの一言「うちにはこのショーツがあるじゃない!」に支えられている。

当初、社員は大きな目標と感じていたが、今ではその大きな目標は、社員の潜在能力を引き出す媒介になっている。全員が意見を出し合い、新たなことにトライしないと辿り着けない未来像だから、一人ひとりの意見が大切にされる。

何に、どのように力を入れるのか。成果は「何に」の部分の決定で大きく変わるもの。この決定に、下着に最も詳しく、下着に愛があり、会社が大好きなベテラン社員の「百年ショーツ」への愛着が、確実に、社長の決断を後押しした。

大事な決断はトPPER一人で、という常識的な考えもある。しかし、現場の熱量、決めた後に実際に取り組む社員の意思を感じ取れるから、決断できる、というようにも見える。



5月の発売が楽しみな百年ショーツ ゴージャス

▶「ゆいの卵」を伸ばす、伸ばすための行動をスタッフの成長の媒介に、お客様とのしあわせに

## ■企業の特徴

- ・福祉事業所を開設。
- ・いろいろな仕事を請け負っていく中で、仕事をしていた養鶏場を引き取り、自社経営に乗りだす。
- ・にわとり本位の養鶏場をつくり、良質なたまごを障がい者のメンバーとともに生産し、大切に販売している。
- ・養鶏の仕事は土に触れられて、メンバーと非常に相性がいい。

## ■背景:課題・プログラム参加の理由

まだまだ、苦労はあるものの、養鶏場を中心とした事業が、ある程度軌道にのってきた。経営として、次の一手を打っていきたい。「スタッフの中のキーパーソンと、未来に向けての計画を立てていききたい」と感じていたときに、チームイノベーション実践プログラムの開催を知り、参加を決めた。

- (まとめ) 1・事業所の未来像を考える  
2・経営するチームをつくる

## ■主な取り組み内容

### ①メイン商品「ゆいのたまご」に徹底的にこだわる

複数の商品から「ゆいのたまご」に焦点をあて、集中的に伸ばす。その過程で、お客様の声「買っている理由」「使い方」を積極的に聞いた。販売時点での気づきをスタッフで共有し、つくり方売り方を改良し続けている。

### ②キーとなるメンバーと未来像をとことん話し合う

事業所の未来像を話し合った。直近の問題解決のみになりがちな打合せで、近未来についての知恵を出し合う時間も確保。

### ③1-3-5年後の未来像を描き、社長が広告塔になって、前に進める

「福祉事業所だから」と販売促進・PRは控えてきた。これからは、おいしい卵をどんな気持ちでつくっているのか、社長が前に出て、遠慮なく伝えることにした。卵の支持を高めることが、スタッフの生活を豊かにしていく。

## ■苦労した点

・愛に満ち溢れた社風のWinGraffiti。とてもよい社風だが、観方を変えれば、商売への厳しさが不足していたとも言える。例えば、市場でライバルといえる卵と戦っていくために、手を打つ、日々の販売目標をもって売り切るなど。強みの反面にある課題に対して、愛のこもった卵を何個売れば、雇用を増やしていけるのか、給料を上げていけるのか、ここに焦点をあてることで現状突破を実現した。

## ■企業情報

所在地:栃木県真岡市  
主な事業:障害福祉サービス、養鶏  
代表者名:島田 利枝  
従業員:38名  
電話:0285-81-6030  
ホームページ:  
<https://warakuya.tochigi.jp/index.html>  
店舗名:ゆいのたまご直売ストア



ワークショップで卵の価値を伝える2人



面倒を見るスタッフと手間のかかったおいしい卵



9ヶ月をふり返る

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

「ゆいのたまご」に一品として焦点をあてるようになって改めて、「私たちの卵がなぜ、おいしいのか」、箱同封のお手紙で、また店頭に見えるお客様に直接、おいしい理由を伝えるようになった。卵の販売の先に、一緒に働くスタッフの未来が繋げてみえるようになった。今後は、産直ギフトに採用されるよう、PRをより強化していく。

(チーム力向上)

卵のこと、鶏のこと、スタッフの成長、事業所の将来像を、本音でやりとりすることで、未来をともに拓くコアチームができた。

(IT)

顧客接点・現場での気づきを瞬時に共有していくために、SNSを積極的に利用するようになった。



一品“ゆいのたまご”  
卵かけごはんがオススメ

## ■今後の挑戦

「ゆいのたまご」の売上を現在の1.5倍にする。福祉事業所のモデル的存在となれるように取り組む。

卵の自動販売機の数を増やすことに加えて、真岡、栃木、宇都宮に販路を拡げていくためにPR活動を行う。

また、養鶏場の視察ツアーを旅行や社会科見学に採用され、多様性やサステナブルの重要性を共有・発信する存在になれるように動いていく。



## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

人を大切にする、鶏を大切にする、卵の味に、その結果がでてるのがWinGraffiti。

人を育てる教育者的、母親的社風に、プライドのつまった卵を販売していく商売人的要素を一年間で身につけてきた。市場感覚を身につけたベースには、「スタッフを一人でも多く雇いたい」「給料をあげていきたい」という想いがあった。

右手にそろばんを左手に夢を。理念先行型のよさゆえに、経営の両輪が回りだすまでには、葛藤や苦労があった。

「卵をいくら売るのが」という話には、正直、本気になれない。でも「何人で、何羽のお世話をするようになるのか」という話なら想いを持ってできる、「人には可能性がある」と信じる経営者が、自分の可能性を拓いていったことが、諦めない、売り切るというチームのもう一つの原動力だったように思う。



SNSも活用



お客様の声をホームページで紹介

## ▶歴史を遡り、自社の真の強さを踏みあて、N年後N倍の業績向上に向かう

### ■企業の特徴

- ・「鍋焼天ぷらうどん」北関東NO.1の販売数。栃木県に、オニックスという社名を知らなくても、「鍋焼天ぷらうどん」を知らない消費者はいないレベル。
- ・「ニハそば」の販売数も栃木県トップの製麺メーカー。
- ・地場企業とのコラボ商品開発を通じて、地域の活性化も視野に入れた展開をしている。

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

MD(商品開発)本部の若手メンバーに経験を積んでもらいたい。また、いろんな業界・業種で働く人と出会い、刺激を受けてほしい、と考えた。また、製販一体で物事に取り組むヒントを探したい。最高のチームと商品をつくる、のは、自社の経営課題そのものであった。

- (まとめ) 1・MD(商品開発)本部の若手メンバーの教育  
2・製販一体での取り組みを加速したい

### ■主な取り組み内容

#### ①自社の歴史をさかのぼる

会社の歩みを映像でイメージできるまでさかのぼった。社長へのインタビューに時間をかけ、創業原点、会社の転換点となる意思決定、その背景にあった想いなどの話をじっくり聞いた。

#### ②鍋焼天ぷらうどんへの力を入れなおし

トップ商品の「鍋焼天ぷらうどん」の取り組み方を見直し。なぜ買ってくれているのか、全国の他社の商品と比較し、自社商品は何が優れているのか、さらに伸ばすには、生産背景をどう整える必要があるかなど、多面的に見直した。

#### ③新商品開発のアイデア出し

新商品のアイデア出し100本ノックを自社商品の開発の前工程のやり方として、MD本部の若手メンバー中心に行った。

#### ④挑戦的な未来像を描き、展開シナリオを描く

10年後のチャレンジ目標に向けて、商品、生産、人材、販売エリア、社風をどうするのか。ベテランメンバーでシナリオを描いた。

### ■苦勞した点

- ・忙しい製造部メンバーの参画意欲を引き出していくこと。
- ・若手メンバーとベテランメンバーの経験の差を理解した上で、今できうる最大値の対策に知恵を出し、ともに実行していくこと。

### ■企業情報

所在地:栃木県宇都宮市  
主な事業:麺類製造・販売  
代表者名:大西盛明  
従業員:38名  
電話:028-623-1255  
ホームページ:<http://www.onix-jpn.com>



さかのぼった歴史をSNSで発信  
リスクをとって、前進してきた歴史



トップ商品の鍋焼天ぷらうどんを深掘り  
SNSでもしっかり魅力を発信



## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

トップ商品の「鍋焼天ぷらうどん」の価値を深掘り。生産背景の制約を受けながらも高い精度で販売計画を組んで供給しているため見えにくくなっている、この商品のお客様からの支持、お得意先からの支持、自社にとって存在感、そしてさらなる可能性について検討して、N倍へのシナリオを描いた。

(チーム力向上)

商品部、製造部、営業部のキーパーソンで、未来シナリオを描き、徐々に近づけていくアクションアイテムを決定。段階的に取り組んでいる。

(IT)

現在、目視で行う異物混入の検品について相談、可能性探究。設備稼働状況のみえる化について検討。

## ■今後の挑戦

自社のトップ商品で、全国に販路を拓いていく。「鍋焼天ぷらうどんのオニックス」という安心ブランドの認知を増やす。「オニックスなら安心」をキーに、地元農家、地元企業のコラボレーション商品を拡充していくことで、地域活性化に貢献できる企業となる。

チャレンジ目標として、10年後に現在のN倍の業績を掲げる。

老若男女問わず、商品で力を合わせられる、より大きなチームをつくっていく。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

若手メンバーのフレッシュな視点×ベテランメンバーの統合能力で、既存商品の改良案、新商品のアイデアを数多く出すことができた。いつものメンバーで、同じように話し合えば、出る結論は同じものになりやすい。オニックスでは、「アイデア出しはフラットに行い、結論は責任者が持つ」という話し合い活性化メソッドを実践した。

製造部と営業部は互いの利益がぶつかることが多いため、多くの企業で部門の壁が存在する。オニックスは、同じ方向を向いている。背景には、自社の歴史をさかのぼって振り返る過程で、自社の真の強みを共有できたから。トップ商品の「鍋焼き天ぷらうどん」の挑戦の歴史を改めて、誇りにできたから。そして今も、10年後のチャレンジ目標を掲げ、そこにどう近づけていくのかという対話を継続して、行っている。



他社の商品も取り寄せてベンチマーク  
おいしさの秘密をあぶりだした



あぜみち西川田店のオープンで  
味噌煮込みうどんの試食イベント  
つながりが生きる



新発売・味噌煮込みうどんは  
ワークショップでアイデア出しも実施



コラボ商品もどんどん開発していく

▶ “おはぎ” 5倍 “お坊さんの気絶” 2.5倍を皮切りに、旬の楽しみのお惣菜あぜでりをブランドに

## ■企業の特徴

- ・野菜直売事業を引き取り、創業。
- ・新鮮地元野菜に支持を得て、店舗数を確実に増やしている。
- ・自社商品強化のため総菜にも力をいれる。
- ・日本の農業生産者が持つ課題を“農産物直売所”という面から、少しでも解消できるよう、また生産者が自分で作物の価値を決め、農業に責任と誇りを持てるよう支援している。

## ■企業情報

所在地: 栃木県宇都宮市  
主な事業: 農産物販売  
代表者名: 林 書緯  
従業員: 195名  
電話: 028-680-4217  
ホームページ: <https://minnano-azemichi.com/>  
店舗名: 農産直売所 みんなのあぜみち

## ■背景:課題・プログラム参加の理由

業績を伸ばす中で、今後の事業拡大を見据えて、経営の一翼を担う人材を育成したい。現状では、指示待ち体質が見え隠れし、全体につながる自律的な提案力や遂行力が発揮しきれていないと感じていた。具体的には、自社商品のお惣菜を、店舗運営、調理の垣根を超えて強化し、デリ・惣菜部門を経営改善したい。その中で、社員の実行力を伸ばしたい。

- (まとめ)
1. 自社商品の惣菜部門を強化する
  2. 若手リーダーの成長の機会をつくる

## ■主な取り組み内容

### ①惣菜商品の中から選んだ商品をN倍に伸ばす

重点的に取り組んだ「おはぎ」の売上を昨年対比で5倍に伸ばした。「お坊さんの気絶」(ナスを使用した総菜)で、過去最高記録をつくる。これらの流れを受けて、季節ごとの重点商品を決めて力を合わせてのばした。

### ②店舗運営、調理の垣根をこえてN倍にする作戦を立てる

商品の素材とつくりをメンバーで理解して、売場づくりや接客に生かした。野菜の販売担当者、総菜の販売担当者という垣根を超えて、全員でおすすしめし、販売することを力を入れて行った。

### ③トライしてわかったことを惣菜強化の作戦に生かす

商品の置き場所を変えれば伝わる。肉声で伝えると届くなど、やってみて実感したことは、重点商品での日常の取り組みとなった。競合他社品も研究して、自社ならではの定番総菜づくりに現在もトライしている。

## ■苦勞した点

- ・とにかく忙しい現場リーダーのため、作戦を立てる時間の確保が大変だった。店舗運営は店舗運営、調理は調理と互いに真剣なのだが、一体で取り組むことに不慣れな面があった。
- ・よかれと思った現場リーダーでの参加だったが、幹部の意図を読み切れず、苦勞した面もあった。参加は、経営トップと一緒に参加がオススメ。



ワークショップ参加者にお弁当を販売  
お野菜について熱く、語っています!



たくさんのフィードバック  
お野菜のおいしさに驚きの声

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

お惣菜の重点商品を決め、高い目標を掲げ、しっかりつくり、しっかり売る活動を加速。「あぜみちのおはぎ」「お坊さんの気絶」を筆頭に、旬にお客様に楽しんでもらえる商品をつくれた。さらにおいしくするため、素材選びや仕入れも変えた。

(チーム力向上)

店舗運営メンバーも重点商品の素材とつくりを理解し、おすすめの理由をチームで明らかにして掲示。野菜売場でお惣菜のPRを実施。入店客のお惣菜認知度も確認して、認知度が低い状況にも手を打ってきた。

(IT)

生産者からお預かりする大切な商品を、適正な在庫で店頭陳列するための方法を相談。他優先課題で実施には至らなかったが可能性を検討。

## ■今後の挑戦

あぜみちの惣菜を「あぜでり」として、地域のお客様にますます認知いただけるように、またその結果、生産者からしっかり農産物を仕入れられるパートナーとなるよう取り組む。

そのために本当にお値打ちと感ぜられるなじみ商品(ポテトサラダやコロッケ)などに、あぜみちならではの工夫を凝らして商品化。手始めに取りくんだ「にんじんコロッケ」は大好評。今後、ラインナップを増やすと同時に、惣菜に適した素材の開発なども手掛けていきたい。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

新鮮野菜の委託販売は、自分たちで商品を管理する感覚が薄くなってしまふ面がある。値づけも、仕入れ量も、生産者さん次第になるためである。この取り組みで、自分たちのつくった商品を自分たちの力で販売する、そのための素材を生産者さんと一緒に考える、いつもと異なる流れを実践できた。この経験は、野菜の目利きや、お客様の野菜と料理の関係に想いを馳せる、そんなあぜみちにもっとなっていくことにも通じる。「あぜでり」を強化することは、野菜の最適品揃えや、より川上にいる生産者さんとの協働関係の深まりに繋がる。

店舗運営と調理の間の垣根のようなものは、どの会社にも存在するもの。できてしまえば簡単なことなのかもしれないが、あぜみちの取り組みは、誇りの持てる商品を真ん中に置いて対話し、一緒にお客様におすすめすることで、垣根や壁を取り払っていった。

垣根や壁は、一緒に取組んでいくテーマや商品、目標があいまいだから、できてしまうものとも言えるのではないだろうか。



仕掛けて、成功体験となったお坊さんの気絶



野菜直売所のつくるお惣菜の本気を打ち出す



栃木県庁での販売にもトライ  
こういうところで強みが分かる



## ▶売れているものを放っておかない、さらなる改良で、客層を拡げる

### ■企業の特徴

- ・家庭用冷蔵庫に使われるプラスチックのパーツを、メーカーの生産状況にあわせて最適に提供するのがメインの事業。
- ・プラスチック成形技能を生かして、人に優しい、人に役立つ商品に絞って自社商品を開発・販売している。
- ・すでに開発した商品を携えて、定期的に展示会にも出展、産学連携での開発などにも積極的に取り組んでいる。

### ■企業情報

所在地: 栃木県栃木市  
主な事業: プラスチック製品 製造・販売  
代表者名: 池添 亮  
従業員: 100名  
電話: 0282-43-3501  
ホームページ: <https://sakae-k.co.jp/>

### ■背景: 課題・プログラム参加の理由

自社の技能であるプラスチック成形を生かした自社商品の開発・販売に適したプログラムと判断した。定期的に打合せを行って活動している開発プロジェクトチームのメンバーにとっても良い機会になる。今後に向けて、売上向上のためのSNSやホームページでの販売促進活動が課題になっている。

- (まとめ) 1・自社商品開発販売の強化  
2・開発会議の活性化

### ■主な取り組み内容

#### ① 自社商品のPRをSNSで毎日定期発信

自社の既存商品のPRを毎日、形をかえてSNSで発信。まず、量を重視して3ヵ月間100発信を目標に取り組んだ。発信への反応を通じて、どんなお客様の、何に役立っているのか、実感を持つことができた。

#### ② お客様の使用状況を掘り下げる

自社商品PRの大変さもわかり、ネタを探す必然性も出てきた。発信を通じて、つかんだ使用価値をさらに掘り下げるために、過去5年分の自社商品の購入履歴、レビューをすべて読み直し、お客様の感想の背景にあるものを掘り下げた。

#### ③ 最も人気の商品を改良、新ラインナップとして販売

上記の活動を通じて、自社商品のメリットを改めて理解できた。反面、改良点も見えてきた。スマイルオープナー ver. 2を企画し、開発にこぎつけた。

### ■苦勞した点

・商品開発プロジェクトのメンバーは、専任ではなく、担当業務をもっている。加えて商品開発にはじめて取り組むメンバーもいた。そこで、現在の人気商品「スマイルオープナー」の良さを自分たちがしっかりとつかむこと。自分たちの手で情報を発信していくことからスタートした。

・既存商品と自分たちとの距離があった状態から、自分たちの商品へ。PR活動やお客様の声の読み直しなどの実践から行動のヒントを得るまでの試行錯誤の期間が長かった。



毎日、あの手この手で発信したSNS  
成形中の設備動画もアップ

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

自社の人気商品「スマイルオープナー」をさらにお客様の生活になじむように改良した商品、「スマイルオープナーver.2」をメンバー中心で企画開発にこぎつけた。販促や顧客接点での活動で、自社商品に愛着を持てるようになった。

(チーム力向上)

事務職メンバー、生産管理、営業サポート、営業のメンバーが、「まずやってみる」というキーワードを大切にトライをするチームへ変化。担当業務を持ちながらの活動を支えてくれる部門のメンバーとの協力関係も深まった。

(IT)

アンケート分析に、テキストマイニングを活用。社内情報共有のツールを相談・検討。

## ■今後の挑戦

自社の強みであるプラスチック成型技術を生かして、お客様の生活を便利で快適にする商品を企画・開発・販売していく。

「人気の商品をそのままにしない」という姿勢で、さらに支持される商品への改良を行った経験が自信となり、より加速したトライを行っていくとメンバーは意気込んでいる。

サカエ工業には、プロジェクトメンバーを支える社風があり、安心感をもってトライできる。この商品開発の活動で起こってくる刺激や愛着を、社内にも広げていく。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

エキスパートが開発したものが売れる、とは限らない。商品開発のエキスパートでなくとも、商品開発がうまくいくことはある。このことを実証したのがサカエ工業の商品開発プロジェクトメンバーたちだ。

メンバーは、お客様の使用価値をつかむ努力をし続けた。自社商品を通じて、お客様に近づく取り組みを止めなかった。メンバーのほとんどは、はじめてのことだったから、手探りのことが多かったと思う。

メンバー間で大切にしてきた「まずやってみよう」は、イノベーションの作法として、最も重要なものである。経験や先入観が邪魔をして行動を止めてしまうことが、変化とは最も相性が悪いのは確認するまでもないだろう。

「どこまでやっていいのか?」、活動に迷いが出たとき、活動のスポンサーであるトップに、自分たちから確認に行ったことで、行動に弾みがついた。メンバーもスポンサーも、改めて目的やねらいを直接、確認するコミュニケーションを大切にすることが重要である。



元々、支持の多いスマイルオープナー



色、デザイン変更でより多くの人に使ってもらえるように



販売会に会社の仲間が応援に!



栃木県庁での販売会にも参加  
顧客接点に触れ続けた

## ▶ハーレーカスタムで培った技能を、唯一無二のミニカスタムバイクに注ぎ入門客を増やす

### ■企業の特徴

- ・ハーレーダビットソンのカスタム、販売のために創業。中古のハーレー（Vエンジン）をカスタムしたバイクが人気を得た。
- ・カスタムバイクから、趣味品の領域へ、エアガン、ラジコン、ミニ四駆など、事業を拡げる。
- ・専門的な知識がかなり必要な商品を扱っているため、自分の担当分野のことにのみを考える傾向にある。

### ■企業情報

所在地: 栃木県小山市  
主な事業: 二輪車カスタム、ホビー用品販売  
代表者名: 三柴直幸  
従業員: 7名  
電話: 0285-37-8885  
ホームページ: <https://flamesvillage.com/>  
店舗名: フレイムス小山

### ■背景: 課題・プログラム参加の理由

社長のリーダーシップで各事業を伸ばしてきた。取り扱い領域も、バイク、ラジコン、エアガン、クローラークなど拡がる中で、各領域のプロは育つものの、その道のプロとして活躍する傾向を打破して、チームで企画を進められるようにしたかった。加えて、ネイティブとして、入手がより困難になっているハーレーだけに頼るのではなく、カスタムハーレーにつぐ「一品」を立ち上げる必要があった。

- (まとめ) 1・職人から趣味品事業チームに  
2・新たな「一品」をつくる

### ■主な取り組み内容

#### ①担当領域を超えた商品の打ち出し

各領域からのオススメ商品・サービスを、一枚のチラシにして来店客へオススメする。そのプロセスが、担当以外の商品・サービスとお客様を知る機会になった。

#### ②ハーレーカスタムで培った技能でミニカスタムバイクを制作

自社の新たな「一品」として、販売実績のあるミニバイクのカスタムに焦点を当て直し、力をいれた。

#### ③商品・サービスの改良・創出のためのチームづくり

各領域での課題や悩みを相談しながら、次の一手を考える話し合いを継続。ミニバイクは週1台販売を目標に、知恵を出し合い、実行に移している。

### ■苦勞した点

- ・その道のプロとして、当然、こだわりが強い面がある。自分がその領域のヘビーユーザーであるがゆえに、「わかりやすくお値打ちに伝える」「初心者気持ちになりきる」「ライバルと比較して自分たちの良さを伝える」といったことに時間がかかった。
- ・どうしても専門性が求められる内容であり、相手の話を理解するには、互いにしっかり話を聞くこと、分からないことは確認することなどが必要となるが、何か必要性がないとコミュニケーションを取ろうとしない面があった。



ハーレーで培ってきたカスタム技術をミニバイクに生かす



これからはバイクも全員で売る



ワークショップでもお披露目

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

ハーレーをカスタムする技能をふんだんに盛り込んだ、ミニカスタムバイクを販売。ラジコンの王様である屋外ラジコン(クローラー)の操作場・クローラーパークの設置、本体販売の強化により、客層を拡げている。

(チーム力向上)

担当顧客・売場・商品を超えて、ミニバイク、クローラーを重点販売。お互いの商品の課題や悩みを相談し、解決に向かうチームづくり。

(IT)

HPに客層毎にページを作成、初心者に歩み寄るページへ。

## ■今後の挑戦

引き続き、ミニカスタムバイクの自社販売の強化を行うと同時に、バイクディーラーでの代理店販売を試みる。カスタムバイクメーカーとしての顔をつくっていく。

関東NO.1のクローラーパークを活用して、クローラー人口を増やす。海外クローラーの正規ディーラーにもなり、屋外ラジコン、クローラーの一番店となる。

伸びているエアガン、サバイバルゲームに関しては、関東圏のライバル店と比較して、最もお客様のことを考えた超専門店を目指す。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

「夢中がいっぱい」は、チーム会議で決めた、ネイティブのなりたい姿である。エアガンやバイク、ラジコンなど、趣味品を自分がお客様になりきって本気で扱っているのが、ネイティブ。

取組み前は、それぞれの担当領域での夢中だったように感じるが、今は、店全体、会社全体として作りだそうという流れになった。

バイクにも、エアガンにも、ラジコンにも、遊ぶのに境界線はない。一点をとことん極めているメンバーは、他の領域に関する習得・習熟も早いもの。ネイティブの強みは、「〇〇に夢中」になることで極めていける人たちの集まりであることのように思う。



バイクにはスタイルがある  
ミニバイクにビーチクルーザーモデルも登場



栃木県庁での販売会  
いつもは触れないお客様層



日本初の本格クローラーパーク  
社員お手製でつくった力作



## ▶世界一のキャンドル教室を、時間と空間を固定しない展開へトライ!

### ■企業の特徴

- ・店舗にスペースをしっかりと持つキャンドル教室の参加者数が世界一（ギネスブック認定）。那須の観光ルートの1つに位置づけられている。
- ・キャンドル教室の他に、店舗では、各種キャンドルはもちろん、クリスマスをテーマにした商材が通年販売されているのも目玉となっている。
- ・店舗のディスプレイや陳列は、センスを感じるもので、誇りをもってこの仕事をされているのが伝わってくる。

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

高い美意識を持つトップは、現場スタッフの主体性を引き出したいと考えていた。現地に訪問し、現場をみてもらってミーティングを複数回行ってくださる点に、あるべき論ではない、現場の活性化を期待して参加。

(まとめ) 1・現場の活性化

### ■主な取り組み内容

#### ①キャンドル教室の集客商品づくり

コロナ渦で観光客が減る中、キャンドル教室参加者数/那須観光客を増やせるよう、短時間の体験教室を強化する。

#### ②キャンドル教室の「時間」と「空間」の制約を超える取り組み

キャンドル作家がオンライン教室を開き、キャンドルキットを自宅に送り、自宅から参加できる教室など、物理的な距離を超える取り組みを行う。

#### ③那須ならではののおみやげづくり

那須の野菜、那須のコーヒー店の廃棄豆をキャンドルに素材として活用。ここでしか買えない商品をつくり、よりオススメする。

#### ④一人ひとりがリーダーになる

社長が決めたコトを実行するのではなく、社員一人ひとりが、責任領域と目標を持って取り組むように。互いの取り組みを応援しあうことでチームで成果をだす仕事の仕方へ転換する。

### ■苦勞した点

・担当者が、トップの美意識を十分に理解し、自分の色を加えて展開する。言葉では簡単なことに聞こえるかもしれないが、社員のメンバーにとって目標を掲げて実践するのは、初めてのことであり、PDCAの一巡目に時間がかかった。

・季節性の高い商品を扱っており、繁忙期の時間確保に大変な苦勞があった。工夫でミーティングの時間を確保。一人ひとりのテーマを推進する支えになった。

### ■企業情報

所在地:栃木県那須郡那須町

主な事業:キャンドル作り教室、  
キャンドル専門店

代表者名:渡邊ひとし

従業員:12名

電話:00287-78-7120

ホームページ:

<https://chouchoustyle.com/>

店舗名:キャンドルハウスChouchou



お店に入っすぐの体験の案内



那須のカフェの廃棄豆を使ったコーヒーキャンドル  
那須ならではの、をつくる



## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

キャンドル教室の集客商品づくり、距離的制約を超えたキャンドル教室、那須ならではの土産づくり、これらの取り組みを通じて、自分たちにある強みをさらに強固に、太くすることに注力した。

(チーム力向上)

社員のメンバーが、それぞれの担当領域のリーダーとなり、互いに応援しあいながら目標を達成していく仕事の仕方に転換。週1回、近況報告のミーティングを必ず行い、悩みや課題を共有、次の一手を一緒に考えている。

(IT)

無料の予約管理アプリを活用して、一部のキャンドル教室の予約をオンライン併用にした。

## ■今後の挑戦

さまざまな形でのキャンドル教室の展開はもちろんのこと、キャンドルメーカーとしてオリジナル商品の開発にも着手していく。

また、メンバー一人ひとりの目標や実現したいことと社長の美意識の掛け算で、より多くの人々がキャンドルと出会う楽しみを得ること、より多くの人々が那須をもっと楽しめるようになることに向けて、チームで声を掛け合いながら、日々トライをしていく。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

初めて現地に伺ったときには、「何に、どう力を入れていけばいいのか」、ずいぶんと迷わせてしまったと思う。今までは社長のリーダーシップに頼ってきたから、とも言える。

自分たちで決めて、自分たちで動かす。そのためにメンバーはキャンドル教室の再構築、そして那須ならではの、私たちならではの商品にこだわって、作戦を立てて実践していく。

長年、さまざまな取り組みを積み上げてきたキャンドル教室でも、見直していこうと決めれば、そのポイントはまだまだ、見えてくる。那須ならではの、私たちならではの、を考え続ければ、改良商品の輪郭が見えてくる。

現段階では、社長が持つ美意識までは届かないものの、考える人≒やる人という構造の中で、能動的に手直しを続けていける状態のため、それぞれの担当部分では、社長を超える展開ができるスタッフになっていくように思う。



新しい体験メニューがさらにデビュー



簡単に、可愛くつくれる体験メニュー



トップの美意識×スタッフの実現したいことで  
たくさんの楽しみをつくりだす

## ▶最重要価値を伝える販売促進とサービスカアアップを支えるIT活用で支援数を増やす

### ■企業の特徴

- ・葬祭事業、配食事業、移動販売事業、介護福祉事業という4つの事業を展開している。
- ・葬儀事業では、社長や専任スタッフの寄り添ったサポートが自社の強みになっている。
- ・高齢者の毎日の生活の中で不安に思っている事を解決し、便利で快適に暮らせるよう、ワンストップ型でのサービス展開をしている。

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

葬祭事業、配食事業、移動販売事業、介護福祉事業の4つの事業のシナジーをどう起こすのか、特に何で勝つのが明確になっていなかった。葬祭事業では、大手や老舗など強い競合があるにも関わらず、トレンドが選ばれることが多く、なぜ選ばれるのか、トレンドの価値は何なのかを明確にしたかった。

また、ワンマン経営で「社員に任せて待つ」ことが苦手だった社長は、どうすれば社員をチームにできるのかに悩んでいた。

- (まとめ) 1.お客様に選ばれる理由を明確にし、さらなる顧客価値向上へ
- 2.ワンマン経営からの脱却

### ■主な取り組み内容

#### ①高齢者向け配食事業の価値の打ちだし

高齢者向け配食事業におけるトレンドの強みを再定義。つきたてのお米、しっかり出汁をとることで、味が濃い塩分濃度が低く体に良いなど、強みを押しだして、ホームページをリニューアル。

#### ②コンセプト「おまかせ自宅葬」を言語化して展開

自宅葬のニーズが高まっている。葬儀周りのお客様ニーズを先読みして動くことや葬儀前後も一気通貫でサービス提供できることが自分たちの強みのため、「すべておまかせできる究極の自宅葬」というコンセプトで打ち出すことに決め、「おまかせ自宅葬」というネーミングにした。お客様にとっての価値を伝えるチラシに変えた。

### ■苦労した点

・社長自身が「考えることが苦手」と言っている通り、トレンドの価値を考えて言語化することに非常に苦労した。苦労して言語化して、「これで行こう」と決めても「本当にこれで良いんだろうか」と迷ってしまっていてなかなか進まない状態が続いた。決めては戻り、決めては戻り、の繰り返しが続いた。

・「すべての人の幅広いニーズに応えたい」という欲求から、勇気を持って一品を絞り込むことが最初のうちは難しかった。

### ■企業情報

所在地:栃木県栃木市

主な事業:葬祭・高齢者向け配食

代表者名:大塚 友義

従業員:9名(正社員2名/パート社員7名)

電話:0282-25-7862

ホームページ:

<https://www.ceremony-eishin.com/trend/>



苦労してできた“おまかせ自宅葬”のチラシ



## ■成果:取り組みから得られたこと

### (一品変革)

葬儀ではロコミが増え、また競合他社からの紹介も増えた。

配食では、新聞折込チラシを実施したところ、合計40件の問い合わせにつながった。チラシを折り込んでいないエリアからも、チラシを握りしめてみえるお客様がいる。

### (チーム力向上)

取組み前は社長から言われた作業をこなす、という状態だったが、社員が自由に意見を出し合う場を「彩(いろどり)ミーティング」と名づけて実施。「お客様の生活がより彩られるために自分たちはどうすれば良いか」を社員が積極的に考えるようになった。それに伴って、社長は以前より社員に仕事を任せることができるようになった。

配食では、利用者様と日々接する中で気づく小さな変化をみんなでも共有するようになり、サービス品質の向上につながっている。

### (IT導入)

高齢者向けの配食で、配達ルートの設定、日報記入、安否確認などをデジタル化するアイデアを描いた。実装まで行ければ、作業の効率化と顧客価値アップに繋がる。これまでは個人でサービスの質にバラつきがあったが、IT活用でサービスの質を高いレベルで標準化できる。

## ■今後の挑戦

想いのある事業のため、葬祭事業に力を入れていきたい。「おまかせ自宅葬」というコンセプトを磨き込み、栃木で「究極の自宅葬といえはトレンド」と言われるようになることをめざす。

配食事業は経営の安定に寄与する事業であり、DXを進めてサービス品質を向上させ、より信頼を得ていく。

また、配食事業のお客様を長くサポートし、おつき合いしていくために何ができるか考え、トライしていきたい。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

社長はビジネスモデルをつくり、実行することは得意だが、自社の商品・サービスの価値を言語化することが苦手だった。

今回、それをチラシで表現するプロセスをチームで歩んだことで、顧客価値が共有され、再生産できるようになっただけでなく、社内がチームになった。

特に葬儀は、トレンドの財産と言える技能を明確にして、一品を“自宅葬”に絞りこみ、技能×一品でチラシに明確に表現できたことが最大のポイントだった。



現地支援で現場での実感ある言葉が出てくる  
ここから、彩(いろどり)ミーティングへ



営業車につけるマグネット、新しいトライ



社長は商工会の担当スタッフの力も  
しっかり生かしている、ニコイチ感

## ▶チーム砂川印刷は、お客様の魅力を発見し、お客様の“お客様”を増やします

### ■企業の特徴

- ・印刷はもちろん、デザインも1つの強み。
- ・社長がユニークな視点で始めた「ナットクトラベル」という那須のハイセンスな施設や店舗をご紹介するフリーペーパーを発行。
- ・那須に密着した仕事をしてきた。
- ・紙離れも言われる中で、ご支援する企業の顧客価値をさらに高めるような関わりをしていきたい想いがある。

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

社長が商工会のオススめで説明会に参加後、セールスプランニング担当スタッフに声かけ。スタッフは日々の業務を個々こなしていて、仕事に対する「面白さ」や「やりがい」「希望」などを感じにくく、新たな取り組みに及び腰になりがち。社内のコミュニケーション不足により、仕事の幅が広がらずスキルアップが難しい。外部との交流が少なく、視野が狭くなり、新しいアイデアが浮かばない。

(まとめ) 1・スタッフの活性化

2・新しい取り組みのためのテーマの明確化

### ■主な取り組み内容

#### ①端紙を使った”TSUMIKI“の商品開発

印刷時に出る端紙を再利用して商品をつくれないうか、という思いからスタート。商品化プロセスを経験することで、自分たちの売る力を高めたいと考えていた。

#### ②ヒアリングシートの作成

短時間でクライアントの魅力を引き出すヒアリングシートを作成。デザイン担当が「ナットクトラベル」に出稿するクライアントのインタビューに活用。価値を見つける問いかけに敏感になった。

#### ③社長の技能の棚卸し

社長が販売促進の仕事をする際の視点・視座を成果物を通じて共有。技能を3ステップで表現。

1. お客様になり切って、たたき台をつくる
2. 差異化できる、重要なところを抜き出す
3. 一点を中心にデザインする

今後、メンバーは自分の課題意識との掛け算で実践する。

### ■苦勞した点

・受注生産が基本で自社商品と呼べるものがないという認識だったため「プログラム参加の他社はお客様に支持されている商品があるが、うちにはない」と感じて、前半は不安や焦りでいっぱいだった。

・TSUMIKIに取り組む中で、工程が複雑、量産できない、他の仕事との兼ね合いが難しい、製造スタッフの負担が大きいなど、多くの問題が出てきた。

### ■企業情報

所在地: 栃木県那須郡那須町

主な事業: 印刷関連サービス

代表者名: 砂川徹男

従業員: 11名

電話: .0287-72-0137

ホームページ:

<https://sunakawaprint.com>



現地支援でのやりとり



デザインした紙を選んでTSUMIKIへ

## ■成果:取り組みから得られたこと

(一品変革)

“TSUMIKI”の開発プロセスで「商品価値を明らかにする」問いや観点を得た。それが、ヒアリングシートの磨き込みや魅力再発見パッケージ作成の取り組みにもつながっている。

(チーム力向上)

“TSUMIKI”に取り組む中で、製造との壁に悩んだが、商品開発会議を中心に部門の垣根をこえて、良いことも悪いことも話し合うようになり、連携の質が高まった。

(IT導入)

受注管理をExcelでデータベース化して社内共有。アンケート結果などの集計をテキストマイニングで効率化。データのやりとりをクラウドで効率化。

## ■今後の挑戦

1人で戦う仮面ライダーから、チームで戦う10レンジャーへ。社長一人の力だけでなく、社員が部署の垣根をこえて個性を活かし合いながら連携して、新しい価値を生み出すチームをめざす。

“魅力再発見パッケージ”の磨き込み。パッケージのチラシを作成したが、「砂川印刷は、なぜ魅力を再発見できるのか」など、このパッケージの顧客価値をさらに明確にしながら、新サービスとして、リリースしていく。

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

取り組みの前半、最高のチームと商品をつくるプログラムだが、形のある自社商品がないことによって、参加メンバーの心が折れそうになっていたが、あるメンバーの持つ好奇心が、他メンバーを感化した。

そこから、多くの行動を経て、快進撃が始まり、顧客接点での行動で分かったことを次に活かす流れで、一品がどんどんブラッシュアップされた。

「まずやってみる」の姿勢で数多くの行動を続けたこと、自分たちのやりたいことをやるために、社内の他のメンバーを巻き込みながら進めたことが変化を起こした要因であった。

また、コアメンバーの3名が非常に苦しみながらも、自分たちが自由にできる、具体的な形のある商品を選択したことが、やってみることが加速した条件の一つにも見える。



端紙を利用した“TSUMIKI”  
苦労したが、開発の経験はとても大きい



各種販売会にもチャレンジ  
行動量が気づきを生んだ



ワークショップでは積極参加  
毎回、質問を持ってくる、お値打ち!

## ▶お客様のお気に入りをつくる、栃木グランドホテルの作戦会議「ファミリーミーティング」

### ■企業の特徴

・昭和29年 万里寿司創業、昭和34年 旅館万里荘として会社設立、昭和59年 増築し名称を栃木グランドホテルと改め、現在に至る。

・歴史的経緯から、旅館のようなお客様への関わり、お料理が特長。特にホテル内に併設する居酒屋・四季は、定評がある。

・地元密着で面倒見のいい社長のネットワークも強み。

### ■企業情報

所在地:栃木県栃木市

主な事業:ホテル

代表者名:若林可奈子

従業員:34名

電話:0282-22-1236

ホームページ:

<http://www.tgh.co.jp>

### ■背景:課題・プログラム参加の理由

創業約70年、栃木市で地域密着でホテル業を営む。宴会場、レストラン、居酒屋四季、カラオケボックス、すべて自社経営。フットワークのいいトップのネットワークもあり、栃木市内の法人との繋がりが強い。宴会、研修からの宿泊や二次会など、宴会を軸にしたビジネスを行ってきたため、コロナ禍で、非常に厳しい状態に。次の形を模索したい。また、これまでトップダウンで進めてきたが、これからは従業員の力を引き出して、チーム力で進めていきたいという思いが社長にはあった。

(まとめ) 1・会合、宴会営業から、料理を中心とした個人のお客様への取り組みを模索

2・トップダウンから、従業員の手で進めるチームワークを構築

### ■主な取り組み内容

#### ①改装した和室に特化した、一泊二食付きプランの強化

コロナ感染拡大の影響を受け、周辺の飲食店は休業も多く、宿泊のお客様が安心して部屋でおいしい食事をできるプランを提案。人の接点を減らすオペレーションを練り、インターネット宿泊販売サイトで打ち出した。

#### ②ホテル特選おせち料理、ローストビーフ丼のオススメ活動

毎年、好評のボリューム満点のおせち料理を、購入してくれている従業員の声を集め、チラシ作成。オススメ活動を展開。

#### ③ファミリーミーティング

プログラム参加の他社の取り組みも参考に、スタッフとのミーティングをスタート。お客様のコメント、現場で困ったことをなんでも出し合い、話し合うことができる場に。現在は、お客様のお気に入りを増やす活動を展開している。

### ■苦勞した点

・社長はアイデアがあり、次々と軸の異なるテーマや事柄を進める傾向がある。素晴らしい強みの反面、一点にぐっと注力し伸ばすことが難しかった。社長とタイプの異なる調理担当が突破口となる。

・これまで、社長のアイデアを真面目に取り組んできた従業員の方は、自分の考えや思いを出すことや前向きな取り組みに違和感を感じ、前に進みにくい状況があったように見えた。



全体を盛り上げる調理リーダーと



丁寧な仕事を感じられるお料理

## ■成果:取り組みから得られたこと

### (一品変革)

自社の強みのある一品を、いろいろとオススメする活動をする中で、状況が厳しい中でも、スタッフがお客様のお気に入りを見つけ、さらに伸ばす活動を展開することに定めた。

社長の価値観にある「お客様のニーズに気づき、自ら動く」というテーマがベースになる。

### (チーム力向上)

ファミリーミーティングで、自分がお客様接点で感じたことを出し合い、次の取り組みや改善に生かすことができるようになった。調理担当のスタッフがリーダーとなり、運営・進行することで、現場の考えや困りごとが共有され、実行できるようになってきた。

### (IT導入)

電話のシステム変更や問合せの自動化など検討するが、形になるところまでは至らず。



ローストビーフ重をオススメするためのミニローストビーフ重  
ワークショップで多くのフィードバックも

## ■今後の挑戦

「お客様のお気に入りを増やす活動」を通して、自社の強みである「料理や和室、地域との繋がり」が活かしたお客様へのご提案やオススメをスタッフ自身が創りだす。お客様から喜ばれることで、スタッフも喜びを感じ、お客様に選ばれるホテルをつくり続ける。

現場での顧客からの学習体質をつくり、商品化、営業の力にしていく。



居酒屋四季ももっと打ちだしていく

## ■チームイノベーションのポイント(プロの視点)

どこか「うちの〇〇なんて、そんな…」という自虐的な感覚が伴っていたが、おせちやローストビーフのオススメ、他社と交流するワークショップでの自社の活動の発信・ふり返りが、自分たちの現状や強みを客観視、自信を得ていくプロセスになっていた。

シンプルなことだが、オフィシャルの共有・アイデア出しミーティングの場を、調理担当のリーダーを社長が支援しながらつくった効果は大きかった。

途中、テーマが混沌とした時期もあったが、プロセスをふり返ると、スタッフの想いや困りごとを表に出すこと、と「家族を愛するように栃木を愛する」「お客様のニーズを形にする」という社長が心から大切にしていることを掛け算して、一品化することがポイントと言える。

**幸せな2022年の始まりを、栃木グランドホテルのおせちで！**  
働く私たちも、オススメします。

**お正月のご褒美！**

**私**は30年間毎年、購入しています！おいしい、普段食べないものが入っていて楽しみです。お正月を楽しく迎えられますよ！(S子)

**実家におねだり(笑)**

この会社に入ってから初めて、実家におせちを買ってもらいました(笑)とても新鮮で、家族に楽しめたと言われ、今年もリピートしました！(N男)

**ボリューム自慢！**

とにかくうちのおせちはボリュームがあり食べ応えがあります。冷蔵庫に入れて3日間で全部食べ切ります！(O子)

**母娘で分け合い**

うちのおせちは、和洋折衷なので、買ったらずに、和食と洋食とばらして(笑)、和食はわか家へ、そして洋食は娘にわけてあげます。2つの家で楽しんでいます。(H子)

**親戚のお遣いものにも**

お肉のおせちを親戚に買って送ったらボリュームがあり、いろんな種類のお肉が入っていて会話が弾んで、楽しく食べられたとのこと。(M氏)

**愛情たっぷり★**

調理場さんが、一生懸命、献立を考えて、内容を決めて、一つ一つ丁寧に仕込んで、手作りしたものを、私たち調理場以外のスタッフも一緒に箱詰めしています。一個一個に愛情をたっぷり込めて作っていますよ！お待ちしています(S氏)

**食べ応え満点** **おいしい**

**調理場の丁寧なしごと**

■お問合せ、お申込みはこちらへ  
栃木グランドホテル 栃木県栃木市万町6-11  
TEL: 0282-22-1236  
FAX: 0282-22-5200  
※お知り合いの従業員に声をかけていただくのも大歓迎です！

社員の声からできたおせちのオススメチラシ

(成果を最大化する秘訣)

ITの世界で有名な格言があります。

Start now, start here, start small and keep it simple.

「今すぐ、小さくてもいいから、とにかく始めて、やり続ける」

Done is better than perfect.

「完璧を目指すより、まず終わらせよう(それから改良していこう)」

それぞれTwitterとFacebookの創業者の言葉だと言われています。

これらはIT企業の成功の秘訣とされていますが、ITを活用するときに重要な要素でもあります。例えば、業務のムダを省こうとIT活用を考えたとき、よくブレーキをかけてしまうポイントがあります。

- ・似た製品がたくさんあって、どれが自社に最適か分からない。
- ・自社のどの課題から手をつけたらいいか分からない。
- ・事業全体を考えたとき、もっといいIT導入の方法があるのではないか。

ITは専門外なのでよく分からず、本業は忙しく、ムダがあるとは思いつつも業務も回っている。そんな中でこのブレーキはよく効きます。

IT導入の秘訣はこのブレーキを取り除くこと。「とりあえずやってみる」の精神です。

似た製品がたくさんあるなら、どれを選んでもいいのです。たくさん課題があるなら、一番困っているものから始めましょう。後々の事業全体への拡大を考えた上で、部分から始める方法があります。

IT活用講座ではこの「とりあえずやってみる」ためのノウハウや事例をお伝えしていきました。その結果、最速で予約管理を導入された企業がいらっしゃいます。また導入効果を見極めてまず受注表管理表のIT化から始め、そこを皮切りに続々と業務のIT化が起こっている企業もいらっしゃいます。振り返ってみても、やはり皆さんにとってのIT導入の秘訣は「とりあえずやってみる」だと思われます。

ぜひ皆さんも今年度のチームイノベーション実践プログラムに参加された企業の方々を参考に、IT導入を「とりあえずやってみる」に舵を切ってみてください。応援しています!

以上



# あとかき-生産性を向上させる持続的改善

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

最後までご覧いただきありがとうございます。

本プログラムは、小売業・サービス業の生産性向上を目的に実施いたしました。そのために私たちは、「自分たちの手で自分たちを変えていく」ためのサポートにこだわりました。変化を日常の仕事として身に着けていくことが、真の意味での生産性向上につながると考えているからです。

9か月間のプログラムを通じて、参加企業の方々は、自社変革（よりよき状態を目指す持続的改善）のSee-Plan-Doサイクルを少なくとも1周、多いところで4~5周を回すことができました。例えば、業界初の商品をみんなの力をあわせて開発と販売にこぎつけたチーム、自社のサービスの限界点を突破したチームなどです。これらの変革経験は、これから先の1年、3年の取り組みに、大きなインパクトを与えていくのは間違いありません。

変革する経験を積み上げて、変わることを日常にし、自社ならではの変化を実現していく。この考え方と逆にあるのが、効果的にみえるものをそのまま導入すること、と私たちは考えています。具体的には他社で成果の出たコンサルティングやITパッケージの単純な導入です。これはこれで、一時的な効果を得られるとは思いますが、持続的改善にはつながりません。最も重要な変革課題の設定が他人のものになってしまうためです。

プログラムでは、何を、何のために、どう変えていくのか。それはお客様と自分たちの幸せにつながるのか。これらの問いを徹底的に対話していきました。お客様に自分たちの存在意義を伝えていくための商品・サービスを「一品」と称して、「一品」のつくり方、届け方に知恵を出しあっていきました。出されたアイデアを形にするための行動を通じて、参加企業の中に、立場や肩書を超えて「一品」を革新していくチームが生まれました。

自社変革のSee-Plan-Doサイクルの中心に、次のような軸が持てた企業の変化は続きます。自分たちならではの商品・サービスのつくり方、届け方をさらによくしていく。結果として、お客様評価の分かち合いを、一緒に働く仲間の自信や誇りにつなげる、さらなる商品・サービスの改良・革新につなげる。このような「お客様からのありがとう、をもっともらおう」に丸になれた会社は強いのです。そして前年と比べて、確実に違う会社になれます。

「お客様からのありがとう、をもっともらおう」。何をいまさら当たり前のことを言っているのだ、と感じる方もいるかもしれません。しかし、会社の中にある話し合いの多くは、現状の問題点や売上目標とのギャップ確認になっていないでしょうか。お客様を向くという行為が、スローガンだけになっている会社は少なくはありません。本プログラムで繰り返し対話の中心にしてきた「一品」革新は、お客様の感動を具体的に考え、深めるための手段でもあるのです。

参加企業の方々の自社ならではの商品・サービスは、これから先、確実に深化していきます。栃木県の生活を豊かに、仕事を生産的なものするために、より役立つものになっていくと確信しております。ご参加いただいた企業の方々と3年後にお会いするのが楽しみです。できれば、参加企業の商品・サービスに触れてみてください。背後にある様々な取り組みが感じられるものになっています。よろしく願います。

最後になりましたが、主催いただいた栃木県のみなさま、プログラムに参加いただいたみなさまに、心から感謝を申し上げます。ありがとうございました。引き続き、応援しています！

以上

令和3年度  
栃木県  
チームイノベーション実践プログラム

活動事例集  
ー最高のチームと商品をつくる9か月ー

---

令和4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3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

---