

令和7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7か月— 中小企業13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

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、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を得て、プログラム終了後も各社の成長が続くことを意図しています。

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
【店舗内装・外装業】株式会社 アド宣通 管理部門がリード“先回りメンテナンス”で栃木県顧客にスピードと安心を	p.3-4
【アート教室・販売】あとりえざくろいろ。&キャンドルスタジオibuki(株式会社 A・r・g) アート作品とワークショップを通じて、栃木県に癒しと元気を広げていく	p.5-6
【解体業】株式会社 オチカイ・テクノス 新サービス「タンス片付け」から、イノベーションははじまる	p.7-8
【寝具製造販売】株式会社 お布団工房 お布団の直売を通じて、地域の人たちが集うコミュニティを育む	p.9-10
【製菓業】有限会社 クイーン洋菓子店 「若草ポテト」を宇都宮を代表する「一品」に	p.11-12
【AI専門塾】 ^{コハート} KOHART 株式会社 栃木県すべての企業にぴったりのAI活用を対面でサポートする	p.13-14
【石材業】那須・芦野 石の美術館(株式会社白井石材) 芦野石と芦野の魅力を発信、地域と人と美術館をつなぐコラボ100	p.15-16
【お土産物卸】株式会社 ダイエー 商品の背景・想いを深掘り、おいしさと発見がある栃木土産を届ける	p.17-18
【文具店】株式会社 タカダ お客様の「欲しい」が見つかり、これからの「欲しい」も提案する地域文具店	p.19-20
【酒造業】西堀酒造 株式会社 「時を価値にかえる酒蔵」への変革	p.21-22
【園芸品製造】有限会社 北松 汚れにくい土“SOILE”で市場と対話し、若者に園芸を広める	p.23-24
【観光農場】若竹の杜 若山農場(株式会社 ワカヤマファーム) 次世代メンバーが挑戦する、若竹の杜のさらなる魅力づくり	p.25-26
【鉄道業】野岩鉄道 株式会社 野岩鉄道が、“あなたの望みをかなえる貸切列車”を走らせます!	p.27-28
あとがき①—AI時代だからこそ、改めて「小さな一歩」から	p.29
あとがき②—変化を構想するための「変革コンセプト」	p.30

▶ 管理部門がリード“先回りメンテナンス”で栃木県顧客にスピードと安心を

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

・チェーン店展開企業向けに、リノベーションをはじめとした改装工事や新店工事、修繕やメンテナンスなどを行っている。
 栃木県内の大型店舗はもちろん、全国展開のチェーン店も手掛けており、職人・協力会社のネットワークは全国に広がる。
 ・創業者の顧客店舗とのつながりの深さがビジネスの起源。

■ 企業情報

所在地: 宇都宮市下荒針町2678-443
 主な事業: チェーン店舗向けの各種工事
 代表者名: 炭田 恵崇
 従業員: 15名
 電話: 028-648-7415
 ホームページ: <https://ad-sentsu.co.jp/>



■ 背景: プログラム参加の理由

・メンテナンス、アフターサービスをよりスムーズに対応していくための体制を構築したい。
 ・施工営業部門は、繁忙期もあるため、安定したオペレーションが求められるメンテナンスは、管理部門のメンバーが自発的に進められるような状況をつくりたい。



何に取り組んだのか？

■ 主な取り組み内容

(IT) 工事と点検のサービス向上のための報告書分析

担当を決め
 季節提案のある
 チラシを作成

・メンテナンスでもっと頼ってもらえるよう、メンバーが、1人担当アイテムを決めて、チラシ作成。例えば、“トイレ社長”。

顧客にチラシを
 メール送付
 反応あり!

・管理部メンバーと繋がりがあがる顧客にメール送付。複数の仕事のお問合せに。タッチポイントの重要性を実感。

ついに
 顧客店舗訪問
 ネットが見える!

・顧客店舗へ訪問。知識の重要性も感じたが、社内で反発発生。共有の大切さを理解。副社長が顧客連携、理解を得る。

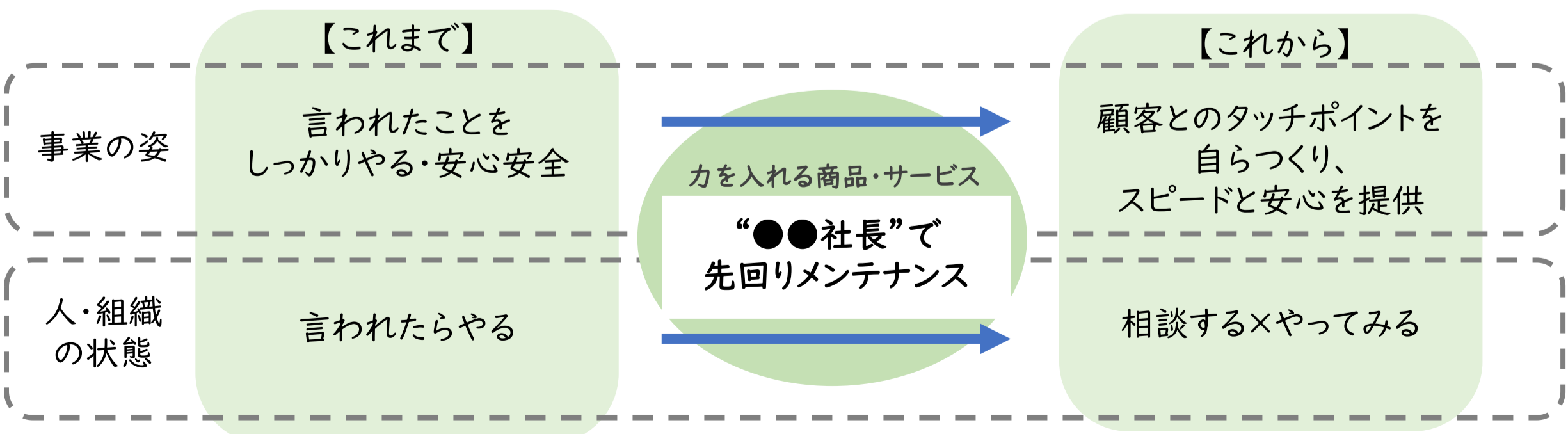
施工営業部門と
 タッグを組み
 サービス推進

・改めて、施工営業部のメンバーとの共通認識とサポートのしくみづくりをスタート。

✓ 自社の財産 (磨いてきた技能) : 顧客店舗のユーザー目線でお店を見る力、お店・職人さんとのつながり

✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス) : 先回りメンテナンス

■ 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)

・管理部門メンバーが「トイレ」「防犯」「看板」「内装全般」の κατηγοリーを担当。「トイレ社長」や「防犯社長」として、チラシ内容を充実。まずは送りやすい顧客にメール送付、複数から連絡が入り、売上・自信につながる。

・顧客から急ぎの修繕要請に、スピード対応できた事例も出てきた。

(チーム)

・顧客が季節的に必要なことを自分たちで考え、チラシをつくるなど、協力して進める素地ができた。

・施工営業部との連携を自ら取る姿勢。顧客を抱え、非常に忙しいため、気を遣いがちだが、自分たちから関わろうとする動きが育っている。

(IT)

・これまで活用しきれいでいなかった竣工引渡書の記録とアンケートを分析。

・担当者ごと、工事の種類ごとの強みを見つけて社内に広め、サービスと工事の品質向上に役立てている。同時に1年点検対象のリストアップにも活用して、物件担当者の作業の効率化も実施した。



メンテナンス商品の切り口を明確にする



作成したチラシとお客様が簡単にチェックできるリスト

■苦勞した点

・そもそも店づくりという形に残る仕事のため、完成度を高める、間違いがないよう詰める習慣があり、誰かのOKがないと、アクションしにくい。

・自分たちでやってみたことを疑う、自信が持てない面がある。最初から100点を狙おうとしてしまう。

■変化のポイント

・「まずは動こう」と決めて、管理部門メンバーが店舗訪問を行ったことをきっかけに、施工営業部のメンバーとの間で、軋轢が発生。しっかり、施工側とコミュニケーションをとるきっかけになった。(事件で変革は進む)

・副社長が、顧客企業に連絡をされたことで、先方は快諾くださり、大義名分が確保された。(階層をうまく使う)



販促用車両マグネット

■当事者のコメント:管理部部长 本間さん

最近、ある店舗開発の方から「女子更衣室なんて早く」言われ、「まずやってみよう」とすぐ対応したら、翌朝9:30に修繕完了。一歩踏み出すことが前より早くなった。チームでやることで、管理部でメンテナンスをやっていくという強い意思も決意できたと感じます。

■当事者のコメント:取締役副社長 藤原さん

社内に「あ、こんな垣根があったのか」というのは、感じましたね。今までバックオフィスとして、やらせてもらう分には十分支援しているつもりでしたが、私たちが前面になっていくとなったら、「ちょっと待って」みたいな。その壁が見えたのは、前に進むのに、必要なプロセスだったんじゃないかと思います。

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

・お客様のために、一生懸命に仕事をしているからこそ、仕事のしかたを変化させようとしたときに、社内メンバーの中に不安や葛藤、反発が見える形で起こることがあります。これらをすべて解決してから進めることはできそうで、できない。認識や気持ちをすべて見ることはできないから。「やってみる」ことで、対応すべき社内の課題が事実として見えてきます。

・なんとなく全員で1枚のチラシをつくることと、「自分は防犯社長」と領域を決めて考えるのでは、そこから先の関わりや知識の深みが変わります。区切って小さな責任を持って、品揃えや顧客目線をもっと豊かに。

▶アート作品とワークショップを通じて、栃木県に癒しと元気を広げていく

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

- ・長年、看板業をメインに行ってきた。
- ・社長の妻であるikuさん、ikuさんの母のyoshiさんが、2021年にアート部門を立ち上げ。2021年に「あとリエざくろいろ。」、2022年に「Candle Studio ibuki」が誕生。
- ・ボタニーペインティング、ディンプルアート、グラスサンドアート、アートキャンドルの4つのアートを展開。

■企業情報

所在地: 宇都宮市花房3-3-11
 主な事業: 看板業、アート教室、アート制作販売
 代表者名: 小林 一三
 従業員: 6名
 電話: 028-680-6881
 ホームページ: <http://www.a-r-g.co.jp>



■背景: プログラム参加の理由

- ・モノづくりは得意である一方、売上を伸ばすことや事業展開の方法については思うように進まず、悩みながら活動していた。
- ・売上を伸ばしていくために、新しい視点や学びを得られる機会としてプログラムへの参加を決意。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

(IT) 管理業務と作品作りの準備にかかる手間を省略

売上強化に向けて現状の把握

・まずは事業の実態を把握するために、サービス別の売上を確認。何をどう伸ばしていくかを検討。

来店の機会作り 販売の強化

・作品の魅力を伝えるため、アトリエを開放し、販売を強化。売場のレイアウトも変更。

コラボ企画で商品開発

・プログラム参加企業とのコラボ企画を進め、商品開発に注力した。販路拡大にもつながった。

アートの魅力をさらに発信

・作品のPRに力を入れ、栃木県内での色々な場所でアートの魅力に触れる機会をつくっていく。

✓自社の財産(磨いてきた技能): 幅広いアート体験、ワークショップでの丁寧なレクチャー

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): アートワークショップ、アート作品

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

【これまで】

事業の姿

ワークショップが好評もその場限りになりがち

人・組織の状態

看板事業とアート部門で壁があった

力を入れる商品・サービス

アートワークショップ
アート作品

【これから】

アートの力(癒しと元気)を栃木県内に広めていく

同じ方向を向いた3人のチーム

どんな結果だったのか？

■成果

(商品)

・プログラム参加企業とのコラボを推進し、若竹の杜でのキャンドルナイトの開催、白井石材の芦野石を使用したグラスサンドの製作など、商品開発力が上がった。また、アトリエ、ワークショップ以外での販路が広がった。

(チーム)

・看板事業をリードする社長と、アート事業をリードするikuさん、yoshiさんが、アート事業の将来について本音で話し合うことで、同じ方向を向くことができた。

(IT)

・売上と在庫の見える化で事務作業の効率化を実施。アート作品の下絵づくりのテンプレートを作成して、作品作りの準備作業のムダも省いた。

・サンドアートのワークショップ予約とECサイトづくりにも取り組み中。

■苦勞した点

・売上の比率から、主力の看板事業の仕事が入るとそちらにかかりっきりになってしまい、計画的な活動がしづらかった。作品の製作から、販売といった流れが確立されていなかった。

・ワークショップを体験した人以外に販売の広がりを作れておらず、売上が伸びにくい状態だった。

■変化のポイント

・アトリエでの販売にトライしたところ、予想以上の来客があり、売り場を広げることの重要性を体感した。

・作品が売れることで次の製作へのモチベーションとなり、製作→販売のサイクルが回りだした。

・アート事業の想いを受けて、社長が看板業でつながりのある法人顧客の開拓に動き出した。



若竹の杜でのキャンドルナイトはikuさんの思い切った声掛けから始まった企画



プログラム参加企業とのコラボ作品も多数生み出された



アトリエでの販売に向け、自前の看板も製作。売り場も見直した

■当事者のコメント:代表取締役 小林一三さん

前向きに変わったところは、やっぱり3人で共有する時間が増えたこと。資料を作って、それを見ながら、「こういう風にしましょう」と。デジタル化したものとかが共有できるようになったのが一番大きい。数字に見えるから、「それをやっていきましょう」と決めて、各々が動けるようになった。

■当事者のコメント:執行役員アーティストikuさん

県庁ワークショップや現地支援で、常にいろいろ考えて、成果につなげるようにどう動いたらいいとか、皆さんから色々と意見を頂けるので、続けてやることができました。また、3人で「どうしていこう」ということも以前よりも話し合えるようになったので、前向きに続けることができたのかなと思います。

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

・A・r・gは看板事業とアート事業を夫婦でそれぞれ担当しているが、社長が担当している主力の看板事業が中心に運営されていた。それが、今回のプログラムでアート事業の将来についてしっかりと話し合い、一緒になって取り組むことができた。長年一緒に仕事をしていると、お互いに「分かっているつもり」で済ませてしまうことも多い。同じ方向を向くためには、本音で話し合い、想いを言葉にすることが大事。

・今までは出張ワークショップが活動の中心だったが、アトリエでの販売にもトライした。お客様との接点を増やす新たな取り組みが、商品や売り場の見直し、情報発信の中身の見直しにもつながった。

▶新サービス「タンス片付け」から、イノベーションははじまる

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

- ・建物解体業として50年以上の歴史がある。丁寧で確実な仕事への評価が高い。
- ・会社名のオチカイ・テクノスには、解体業で培った着実をもとに、総合建設業を目指していきたいという、社長の想いが込められている。
- ・ユニークな人材採用も、行っており、夢を持つ若手を社員として採用し、バックアップする仕組みをもつ。

■企業情報

所在地: 栃木市都賀町升塚508
 主な事業: 解体・建機整備・自動車整備
 代表者名: 落合 正幸
 従業員: 27名
 電話: 0282-27-6027
 ホームページ: <https://ochikai.co.jp/>



■背景: プログラム参加の理由

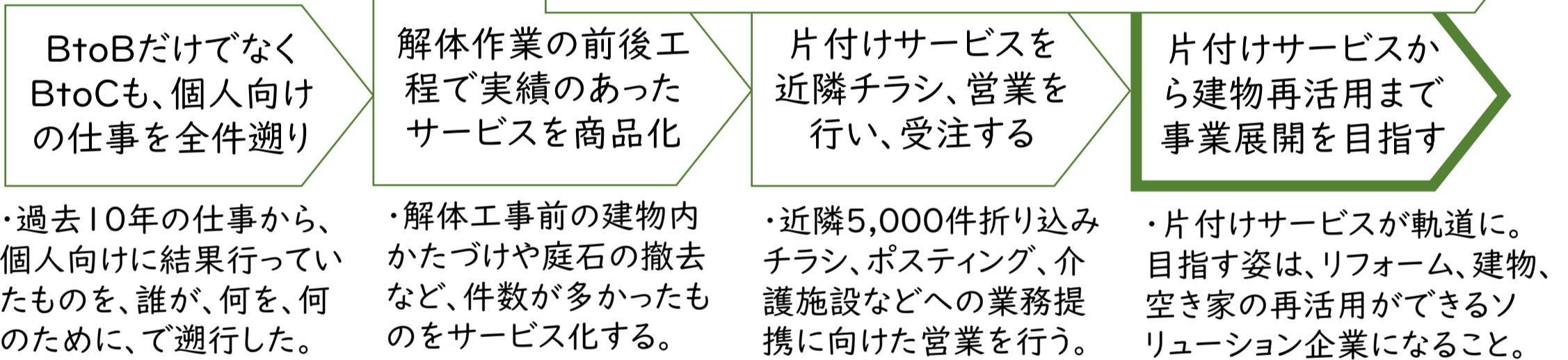
- ・総合建設業を目指していく上での、具体的な施策を探しており、イノベーションの必要性を感じていた。
- ・社員の成長をサポートして行く上で、異業種・他社との交わりが効果的と判断して、参加を決めた。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

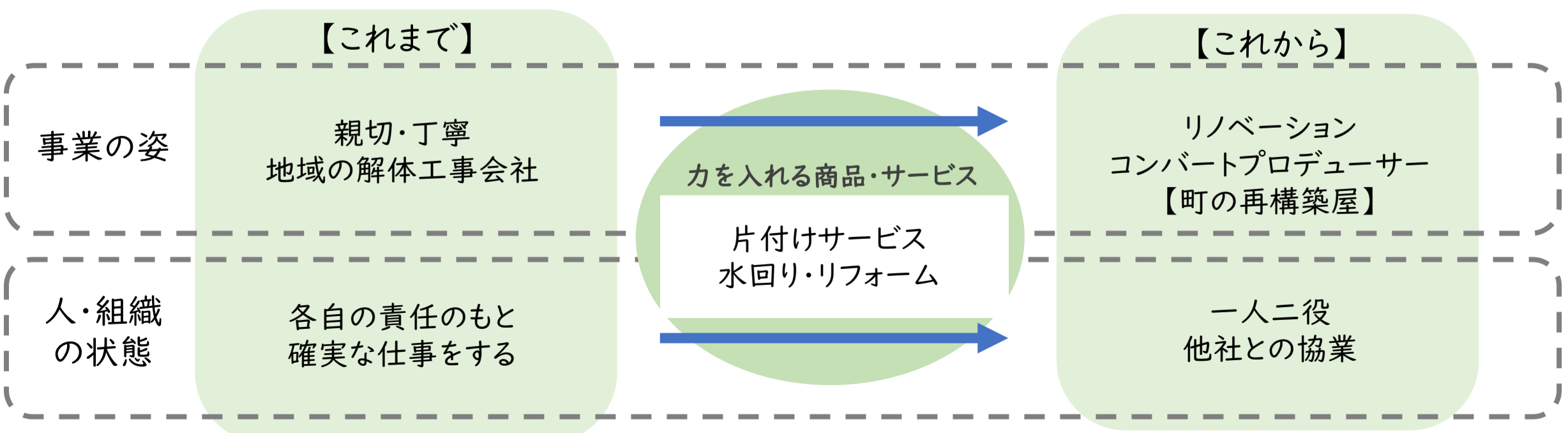
(IT) 顧客と案件を分析して価格設定を見直し



✓自社の財産(磨いてきた技能): 親切、丁寧で技術力ある建物解体、残存物片付け

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): タンス片付けサービス お部屋まるごと片付けサービス

■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)

・BtoCサービスである、「お片付けサービス」が具体的にできあがり、チラシを折り込んで、実際の受注につながっている。また実施した内容から、サービス内容を改善して、提供を続けることができている

・「お片付けサービス」を通して、介護施設との業務提携が実現したこと。

(チーム)

・若手メンバーが、今までの仕事に加えて、新領域のトライをリードできている。また、社長ともフラットに知恵をだし、実行できるチームになっている。

(IT)

・販促物制作ソフトを使った、手作りチラシ作成の内製化。

・お片付けサービスで蓄積した、お客様ごとの品目・金額・原価のデータを分析し、当初、競合対策も含めて戦略的に決めた価格設定をデータをもとに見直しすることができた。

■苦勞した点

・はじめての一般消費者向けの自己主張的なサービス「オチカイ・テクノス片付けプロジェクト」であったため、立ち上げまでに多少、時間を必要とした。

・「タンスの片づけ」において、先行する競合他社との違いをどこでつくっていくのか、具体策を見つける過程が、はじめての経験であった。

■変化のポイント

・社長の方向性はしっかり決めるリーダーシップと、行動できるスペースをつくることで、若手社員の主体的な取り組みを重ね、一巡目のサイクルを回した。その中で、チラシを具体的に作成し、初受注ができたことが自信となり、取り組みスピードが上がっていった。

■当事者のコメント:営業部 渡辺 裕貴さん

不用品撤去は、自分が見積りを作っていたのもあって、「こうした方がいいんじゃないか」とか言っても採用されるってなると、この先も、じゃあ、一回言ってみようかな、提案してみようかなみたいな気持ちになれるのは良かったんじゃないのかなと思います。

■当事者のコメント:総務部 柴田 あゆみさん

今まで、社長や渡邊さん、現場の方がやってることをなんとなく把握してたんですけど、現地支援で意見を出しているときに「これができるからここにもつなげられる」とか、「こんなこともできるよ」って具体例が聞けて、「会社としてそんなことができちゃうんだ」って知ることができたのがよかったです。

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

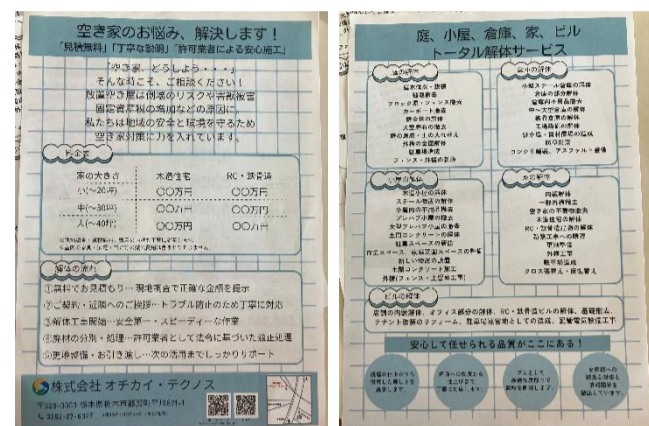
■学びのポイント

・現在の仕事、既存の商品・サービスの中に、新商品・新サービスの種が必ずあります。オチカイ・テクノスの場合は、10年分の実績データをさかのぼり、新サービスの種を発見しました。イメージよりも、実際のこれまでのお役立ちにヒントがあります。

・新しいことを始めていくときには、現在の仕事プラスα(いつもの総務+新たな販促など)で取り組む必要があります。新しいことは、新しい進め方で。



現地支援、いつ行っても整理整頓されている



何度もブラッシュアップしたチラシ



バンドマンがオチカイ・テクノスの歌を!



プレゼン当日

▶お布団の直売を通じて、地域の人たちが集うコミュニティを育む

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

- ・明治6年創業。昭和24年法人化。現在の5代目社長がインターネット通販の展開し、成長する。
- ・J-QUALITY認証、日本製、顔が見えるものづくり、工場直販、気が乗る製品と組織が強み。
- ・地域貢献・共感資本経営にも取り組み、自律分散型組織としてもチャレンジ中。

■企業情報

所在地:小山市西黒田92
 主な事業:寝具の製造・小売
 代表者名:中條 裕介
 従業員:14名
 電話:0285-45-0273
 ホームページ:—



■背景:プログラム参加の理由

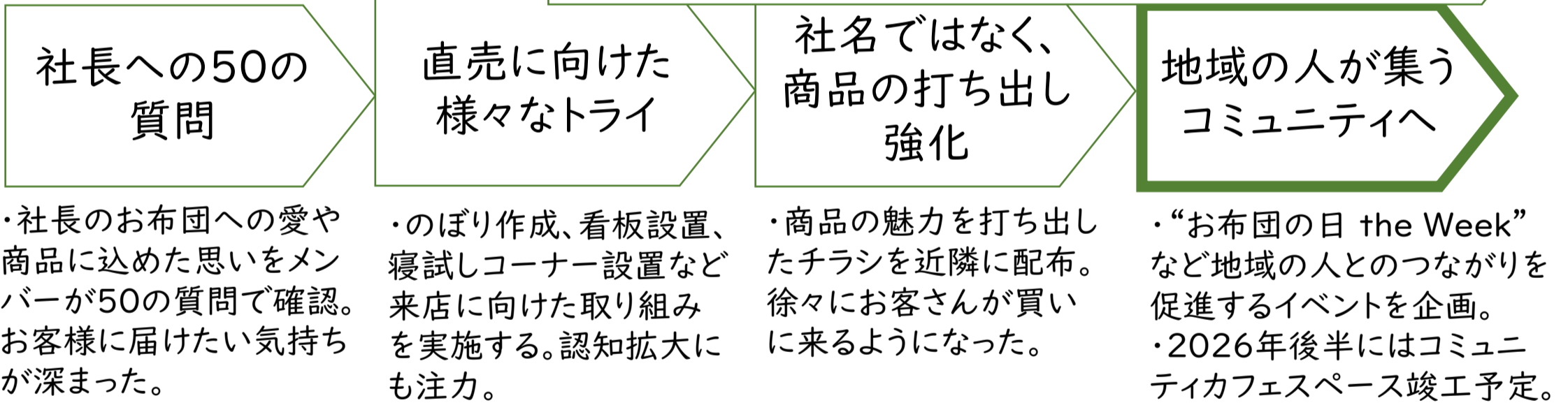
- ・プロセスを共有して「自分ごと」を増やす。結果だけでなく、決めるまでの過程をみんなに開く。
- ・社長トップダウンから卒業し、社員が主役へ。代表はあえて一步引く。社員主体で動く“自律分散型”への移行を加速させたい。
- ・「作る会社」から「つながる会社」へECで売るだけでなく、地域・お客様と直接つながる。“開かれたお布団工房”を実行に移すための土台づくり。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

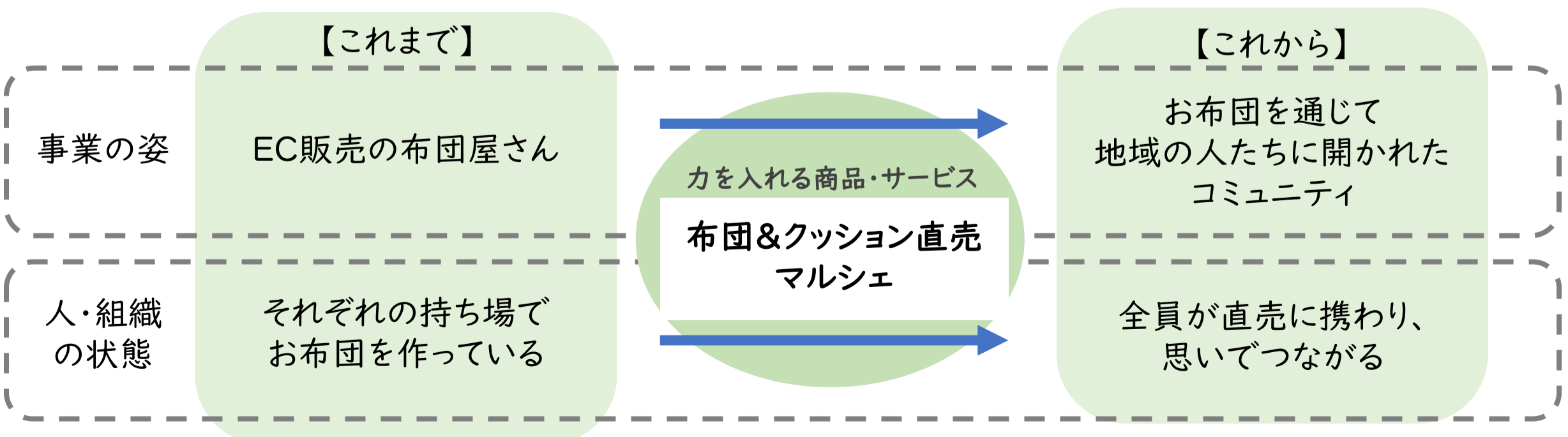
(IT) テキストマイニングでECの口コミが見える化・共有



✓自社の財産(磨いてきた技能): 価格以上の品質を実現するモノづくり力、つくり手の思い

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): お布団&クッションの直売、マルシェ

■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)

・提供できる価値を高めるために、お客様の立場に立ったサービス(布団や睡眠の相談、不要になった布団の引き取り)を開始。また、メディアへの出演、折込チラシの配布など、認知拡大にも腐心した。

・その結果、直売での売上が単月で50万円を超えるまでに成長した。

(チーム)

・社長の想いも受けつつ、メンバーが直売に挑戦したことで、チームワークが高まったことはもちろんのこと、会社=自分という当事者意識が芽生えた。

・社員同士が話し合いながら、自分たちで次のアクションを考えて、主体的に取り組んでいけるようになった。

(IT)

・テキストマイニングでECサイトの口コミの特徴を把握。今まで自覚していなかった価値に気づくことができた。10,000件を超える口コミの有効活用に挑戦していく。

■苦勞した点

・製造業かつEC販売を中心としていたため、地域の認知度が少なく、「お布団が買える場所」と知ってもらうところから始める必要があった。

・直売に向けて、のぼり作成、マルシェへの参加、寝試しコーナー設置など、様々な取り組みをするも、最初のうちは反響がなく、自信を失いかけた。

■変化のポイント

・気軽に立ち寄ってもらえるように、低価格のクッションを新たに製造し、集客商品として売り出したこと。

・会社名が知られていないことを気にして、会社名のPRに力を入れていたが、「商品」を売り出すことに切り替えた。その結果、商品の魅力が伝わったことで初めてのお客がついた。

■当事者のコメント:製造チーム 猪瀬 久美さん

私は今まで会社をどこか他人事のように、とらえている所がありました。しかし、プログラムを通じて、どうすれば会社の名前が広がるのか、布団が売れるのかを自分事として、考える事が出来るようになったころ自然と自社の一品が決まりました。

■当事者のコメント:業務チーム 清水 亜希子さん

今あることを変えたり、新しいことを始めるには、ものすごいエネルギーが必要で大変なことでした。でも、みんなで新しい挑戦にワクワクしたり、成功を一緒に喜んだり。進める先には、みんなで共に分かち合える喜びがあります！



みんなで話し合い、みんなで取り組んでいく



お布団工房を知ってもらうために、チラシを配布



地域に開かれた工房を目指して、イベントも開催

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

・EC販売が中心だったお布団工房にとって、お客様の存在はサイト上のレビューが中心で、近くて遠いものだった。お客様のリアルな声を取り入れるしかけ作り(直売)が、社員が自分たちの仕事に誇りをもち、商品をさらに良いものにつなげた。

・お布団工房は、初めての直売にも、みんなでアイデアを出して、チーム一丸で取り組んでいた。それは、社長の後押しはもちろんのこと、みんなで同じプロセスを共有しながら、お客様に布団を直接届けられる喜びを感じられたから。みんなで感情を分かち合いながら取り組むことが、挑戦するエネルギーに。

▶「若草ポテト」を宇都宮を代表する「一品」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53年の歴史を持つ。生のデコレーションケーキから焼き菓子までのフルラインナップの商品を展開する宇都宮の高級洋菓子店として知られる。贈答用として使われることが多い。
- ・現チーフ・パティシエは創業から三代目。
- ・福田屋百貨店でも販売している。

■企業情報

所在地: 宇都宮市鶴田2-22-18
 主な事業: 洋菓子の製造販売
 代表者名: 大濱 千佐子
 従業員: 21名
 電話: 028-648-9120
 ホームページ: <https://patisserie-queen.love>



■背景: プログラム参加の理由

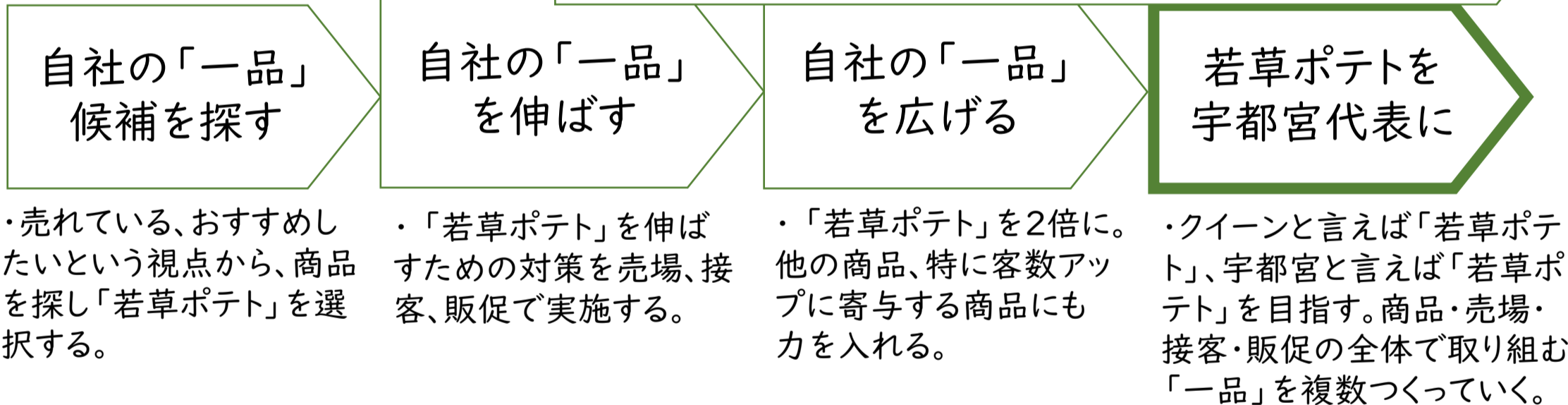
- ・宇都宮を代表する、また、クイーン洋菓子店といえばこのお菓子、と言える「一品」をつくりたい。
- ・若手社員の成長のきっかけとしたい。
- ・販売と製造のチームカアップを実現して、よりいい商品を届けたい。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

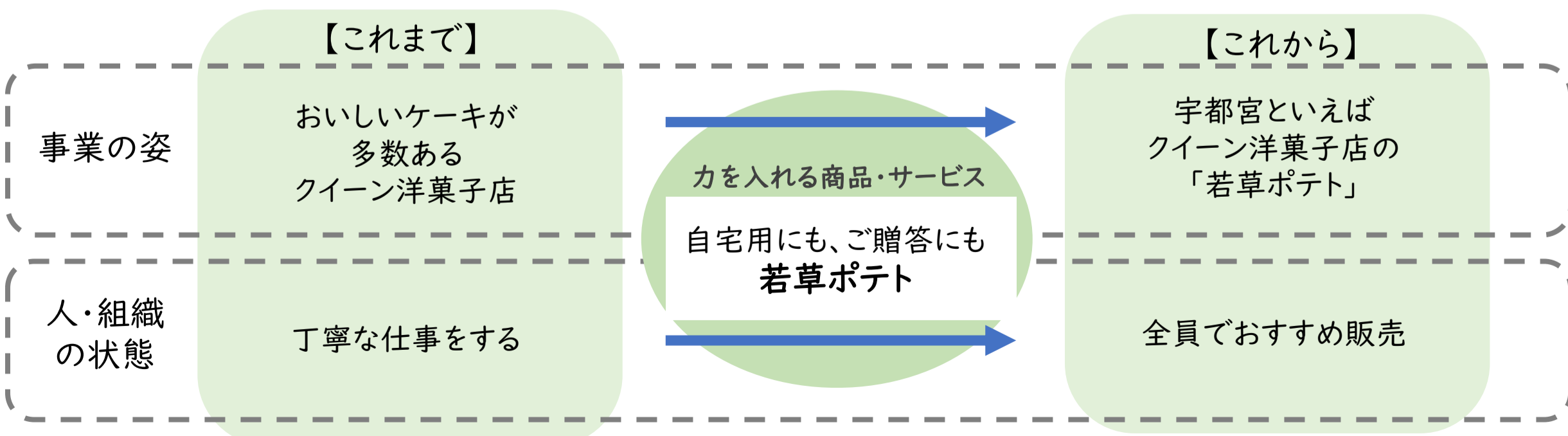
(IT) 売上データを学校新聞風で共有、売上アクションに。



✓自社の財産(磨いてきた技能): 和菓子の製造技術も取り込んだ洋菓子製造

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): 「若草ポテト」「三代目ロール(仮称)」

■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)

・自店の売場で、商品をしっかり量をもって陳列し、商品の美味しさ、その理由をPOPで打ち出し、SNSやチラシでも訴求。楽しくオススメする“若草ポテトの日”も設定。製造と販売で協力して「若草ポテト」の販売数量を2倍に伸ばすことができた。

・「三代目ロールケーキ(仮称)」などの次の一品づくりの流れができた。

(チーム)

・製造と販売で、目標を共有しながら進めていくことができています。

・リーダーシップを発揮している三代目パティシエの人的成長。

(IT)

若草ポテトの売上アップを目標に、日々の売上を共有する「毎日ポテト」を作成。デジタルツールにこだわらず、学級新聞風に掲示することで、手早く効果的なデータ活用を実現した。クリスマスやお歳暮ギフトの情報共有も実践し、数値でとらえて行動する習慣ができてきた。

■苦勞した点

・限られた時間、人員の中で、少人数で1アイテムを伸ばす活動から着手。重点商品のオススメ販売を、今まであまりやってきていなかったため、全体で進めていくまでの流れをつくるのに苦勞があった。

・最年少の販売リーダーが「ポテトじゃんけん」などで、現状の突破口を拓いていった。

■変化のポイント

・やはり「若草ポテト」を2倍に伸ばせたことが自信になった。オススメしていけば、顧客に価値を分かっていただけのこと、社内でのファンづくりの重要性を体感したこと。

・決まってから言うのではなく、事前に取り組みを共有することで、本気度を伝えられたり、納得度合いを高めることができます。

■当事者のコメント:製造チーフ 大濱 協さん

「製造対販売」になりがちだったのが、若草ポテトの取り組みを始めて事前に「こういうのをやるよ」と情報共有することで売上が2-3倍になりました。若草ポテトが売れていると実感できたのが、僕たち作り手としては大きな励みと自信になりました。いろんな商品をブラッシュアップしていこうと思います。

■当事者のコメント:代表取締役 大濱 千佐子さん

一つの商品に向き合う事で、今まで気づかなかった美味しさの伝え方、PRの仕方を学び、商品をヒットさせるノウハウが習得できました。また他業種の方から率直なご意見をいただき、違う目線から商品を深く理解することができ、課題を解決していく過程で自分達のチーム力が高まりました。他の商品も同じようにヒットさせる事で、スタッフ全員が同じベクトルを向き、会社全体を活性化させたいと思います。

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

・具体的な1アイテムが、状況を変える突破口になりえること。商品は同じでも、売場の陳列やPOP、表の幟を変え、接客方法を変え、販促を変えれば、成果はN倍になります。ここでは、製造チームが、よりおいしくブラッシュアップしている商品に、販売と力を合わせられたことで、より自信につながりました。

・メンバーを説得して巻き込んでいくよりも、具体的な商品・サービスとアクションを見せて、現地現物で巻き込んでいく方が分かりやすく、早い面があります。



少しずつ変わった売場



毎日ポテト:データ共有



現地支援の様子



▶ 栃木県すべての企業にぴったりのAI活用を対面でサポートする

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

- ・2024年9月に黒磯で実証実験的に子ども向けスクールを実施。2024年11月に宇都宮で、日本初といえる教室型AIスクールを開校。
- ・AI教育事業「直接指導AIスクール KOHAQ」を通じて、子ども向けAI教育、在宅ワーク支援講座、企業・教育機関向けのAI導入支援の3事業を展開し、AI人材の育成と活用を推進している。

■ 企業情報

所在地: 栃木県宇都宮市花房2-8-6 1F
主な事業: AIスクール運営、AIコンサルティング
代表者名: 増淵 裕介
従業員: 5名
電話: 03-5288-5105
ホームページ: <https://kohart.co.jp>



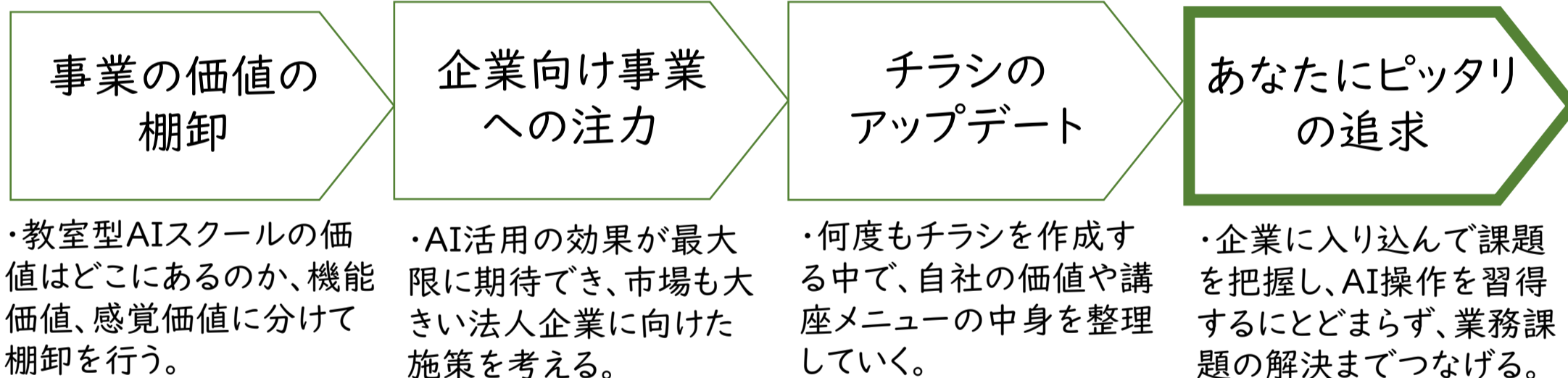
■ 背景: プログラム参加の理由

- ・AIスクールは、そろばんや学習塾と異なり、学習効果や成果が保護者に伝わりにくく、生徒獲得に課題がある。プログラムを通じて、教育効果を可視化し、集客モデルの構築したい。
- ・保護者の理解促進とニーズの掘り起こしを図るための戦略や体験設計、サービス価値の明確化についてサポートを受けたい。



何に取り組んだのか？

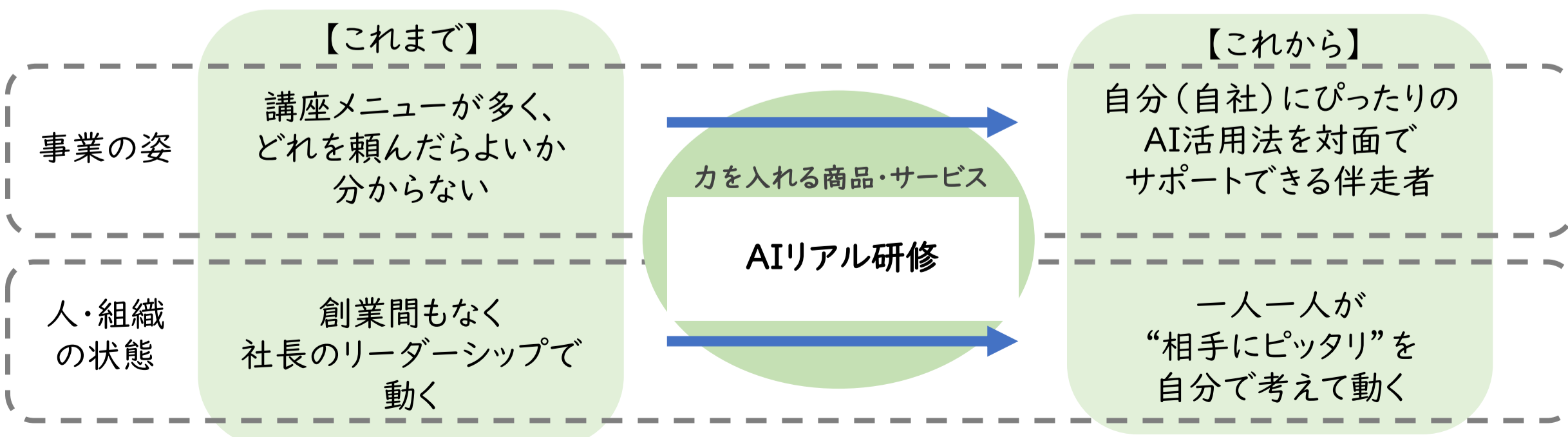
■ 主な取り組み内容



✓ 自社の財産 (磨いてきた技能): 企業に伴走し、ピッタリのAI活用法を設計できる

✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス): AIリアル研修

■ 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)

・子ども向けから法人向けサービスまで提供価値を再定義できた。特に、法人向けサービスは、「導入(講演)」「実践(AI講座)」「フォロー(顧問)」の3ステップで商品を再設計し、お客様が選びやすくなった。また、対面に特化した自社の強みも明確にすることができた。

・講座メニューや価値訴求を見直した新たなチラシで営業を行った結果、講演5件、法人向け講座8件の受注につながった。

(チーム)

・社長と社員がコミュニケーションを取る時間が増えたことで、悩みを共有して、それをチームで解決するなど、チームワークが強化された。

・他のプログラム参加企業との交流の中で、社員も自分事として自社のことを考えるようになり、魅力を伝えられるようになったこと。

■苦勞した点

・次々に出てくる他のAIスクールとの違い(=自社の強み)を、改めて言語化し、打ち出せるようにすることに時間がかかった。

・もともと社長のトップ営業に頼っていた面が大きかったため、社長のリソースに左右されずに売上を作っていく体制づくり。

■変化のポイント

・もともと、講座メニューが多すぎて、どれが自分(自社)に適しているか分かりづらい状態だったが、お客様のお悩みに沿った形で講座を再設計し、提供するのが良いということに気づくことができた。

・自社の強みを紐解くにあたって、社長が自分自身のことを掘り下げた。そして、幼いころから持っている「企業の課題を深く分析する探究心」と「利他の精神」が、「あなたにピッタリ」を実現する力になっていることを明らかにすることができた。



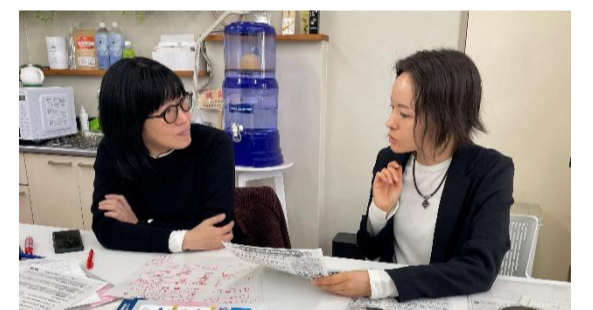
現地支援の一コマ
アイデアを出し合う



チラシを作り込む中で
商品や価値を見直した



まずは講演を行い
AIに対する理解を深める



自社の魅力を伝えるため
のロープレにもトライ

■当事者のコメント:代表取締役CEO 増淵 裕介さん

AIを使って栃木県全体の企業様の底上げをして、栃木県全体として企業競争力をつけていくことが我々の目標です。経営まで踏み込んでしっかり結果を出すというところで、AIの対面研修、対面サポートのリーディングカンパニーとして、地位を築いていきたいと思っています。

■当事者のコメント:常務COO 清野 珠里さん

プログラムに参加して、自社の商品価値を見直すことができました。その結果、自他共に望む商品設計へと再構築できました。同時に、「相手に喜んでもらうには？」という考えが第一になり、仕事への向き合い方が変化しました。この経験は自社にも自分にも大きな財産となりました。ありがとうございました。

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

・「人→商品→売場→接客→販促」。このプログラムの中で再三伝えてきた売上アップの要点。もともと医療現場で働いていた増淵社長は、医療×AIで大きな売上を作ることができた。自分が他者(他社)より価値を発揮できる時、その源泉は過去の自分が培ってきた経験や知識、つまり「人」にある。自分では当たり前になっている自分の強みを自覚し、十二分に活用することが次への突破口になる。

・チラシ作成にあたり、お客様の反応を見ながら価値の表現を何度も書き直したり、レイアウトを見直したりした。小さく始めて、繰り返し改善していく。その姿勢がお客様に自社の魅力を届けることにつながっていく。

▶ 芦野石と芦野の魅力を発信、地域と人と美術館をつなぐコラボ100

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

- ・自社採掘の芦野石、白河石、那須野石、アンセラなどオリジナル石材を扱う。建築から造園土木、モニュメント、墓石材料まで。企画・設計・製造・施工まで一貫しているため、顧客ニーズに合わせた対応が可能。
- ・那須・芦野 石の美術館は、隈研吾氏の初期作品と言える建築物。歴史ある石蔵を残すというテーマもあり、かなりの苦労と挑戦の連続で形になった。
- ・イタリアの国際石材建築大賞を2001年受賞。

■企業情報

所在地: 那須郡那須町大字寄居406
 主な事業: 石材業、美術館運営
 代表者名: 白井 伸雄
 従業員: 19名
 電話: 0287-74-0606
 ホームページ: <http://www.shirai-ishi.com/>



■背景: プログラム参加の理由

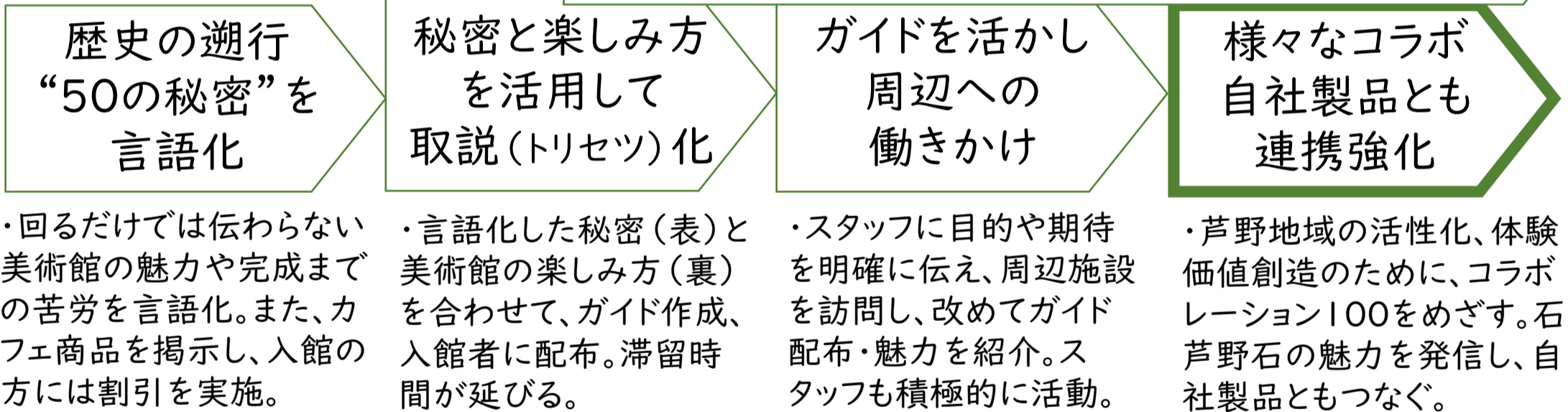
- ・石の美術館の改修、カフェの新設をきっかけに、豊かな交流・体験を提供し、商品力、集客力、認知度などを高め、業績アップを図りたい
- ・特に、石の美術館の商品開発、社員が自発的に取り組める風土・仕組みづくりを進めたい



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

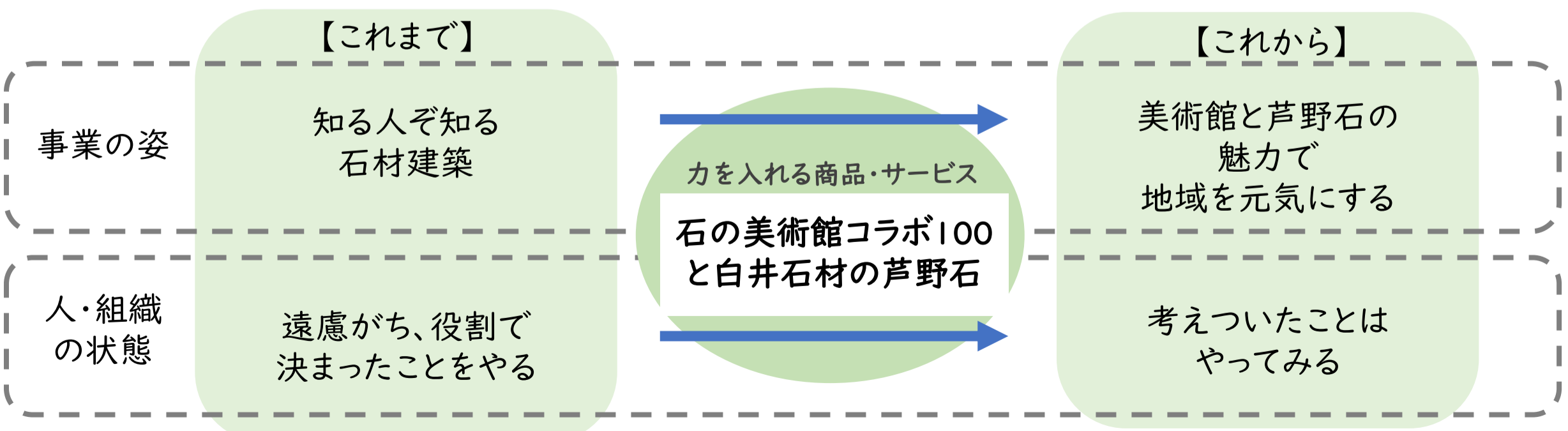
(IT) 広告の集客効果を分析し費用のかげどころを見直し



✓自社の財産(磨いてきた技能): 石、芦野石の加工・施工

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): 石の美術館コラボ、白井石材の芦野石

■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)

- ・魅力と楽しみ方をまとめたガイドに加え、館内でゆっくり楽しんでいただくための仕掛けとして、入館のお客様へドリンク割引を実施。また芦野石を活かしたお土産(マグカップやコースター)も開発。お客様とのコミュニケーション時間増。館内滞留時間は2倍、ドリンクの購入率は3倍に。
- ・人のつながりを活かしたアート展示や婚活イベントを実施できた。

(チーム)

- ・これまで気を遣い、イメージはあっても遠慮していたプランを積極的に行動に移せるようになった。リーダーも「任せていい」と思えるように。
- ・スタッフとの意思疎通も、精神論になっていたが、仕事として業務内容を決めて共有したことでスムーズに。目的に向けてアクションできている。

(IT)

- ・入館手続き時にどの広告・クーポンを利用して来館したかを入力できるようにPOSを修正。広告媒体ごとの効果を見直せるようにした。
- ・館内のスケジュールをスマートフォンから共有できるようにして確実なイベントの準備も実現している。現在、来館者ノートの分析にも取組み中。

■苦勞した点

- ・受注で仕事をするため、自分たちからアイテムに落とす弱さがあった。
- ・価値ある材料はたくさん出てくるが、中々決めて形になりにくい。設計に向けての構想・熟考というよさが、顧客接点でのアクションをうみだすという意味では弱みになっていた。

■変化のポイント

- ・現地支援で決めた小さなアクション、そもそも持っていた自分のアイデアをコツコツとトライした。やってみるとお客様からの反応は必ず出る。そこで、もっと動かせる、もっとこうしたい、というエネルギーが出る。決める人、やる人の境界線がなくなっていった。

■当事者のコメント:石の美術館MGR 中川 真弓さん

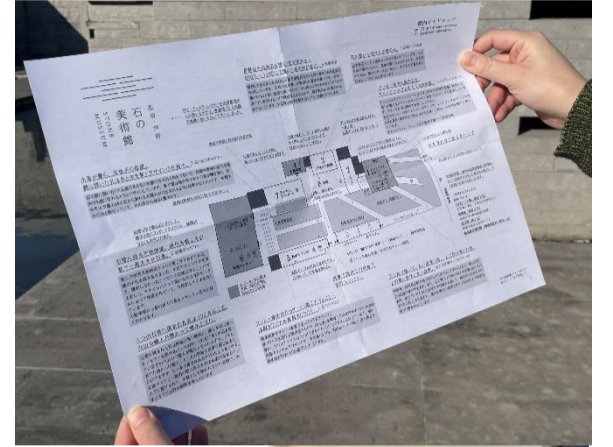
一番勉強になったのは、色々考えていてもやらないのは、何も考えてない、やってないのと同じだなと。できること、小さなことから、完璧を求めず、とりあえずやってみればいいじゃないっていうのはすごく参考になって、これからも気づきがあったら、まず変化を起こしていきたいと考えています。

■担当 那須町商工会:津久井 はるかさん

お二人の美術館、芦野への愛を感じられる七ヶ月でした。那須町に住んでいても芦野に来たことがないという方もいます。そういう方たちに芦野の土地の魅力を分かっていただけのように、また、自分の同年代の友人や親世代など幅広い方たちに、石の美術館の存在をPRしていきたいと思います。



石の美術館で作戦会議
推敲を重ねたガイドマップ



自慢の
コーヒー
館内で
飲めます



発表ブラッシュアップ中

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

- ・当事者は「あるもの、ある価値」を言葉にしていなくても多いもの。今回も言葉にして、お客様に出してみたら、美術館の素材である石や建築物としてのつくり、構造の知識も喜ばれたが、「石屋さんの挑戦、苦勞話」への反応も予想外に多かったとのこと。価値はいつも、受け手が決めます。まずは「あるもの」を言葉にして出してみることが大切です。
- ・決める人、考える人、やる人の境界線が、新しいことに取り組むとき、変化させるときに制約になる。逆に何も変える必要がなければ、この境界線どおりに仕事をしていけばいい。自然とできる境界線にご注意を。

▶商品の背景・想いを深掘り、おいしさと発見がある栃木土産を届ける

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

・昭和46年2月創業。栃木県を中心に観光土産品の卸売販売を開始。栃木県産原材料を使用したオリジナル商品及び顧客オリジナル商品の企画提案が得意。“とちおとめ”菓子の商標登録を持っており、多くの商品がある。
 ・2017年にプリン専門店を開店、評判となっている。現在直売店は7店舗、さらに出店強化。

■企業情報

所在地：日光市森友1515-20
 主な事業：観光土産品の企画、開発、製造
 代表者名：川口 俊成
 従業員：70名
 電話：0288-21-2272
 ホームページ：<http://nikko-daiei.jp>



■背景：プログラム参加の理由

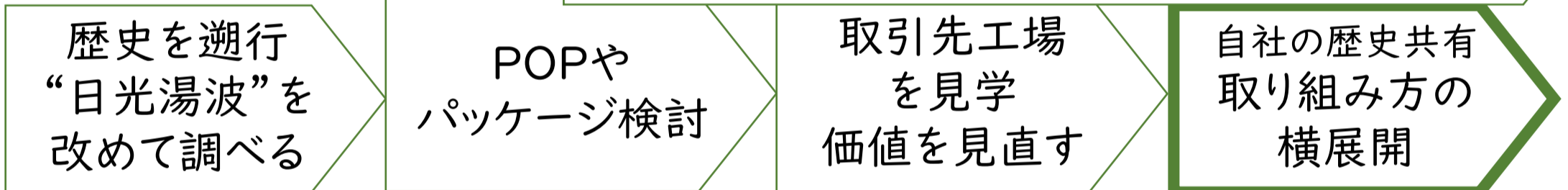
- ・将来、事業を承継していくメンバーの視座・視野を変える機会をつくりたい
- ・社員が数字以外の目的を持って、考えながら行動するようになりたい。
- ・社内の無駄を少なくしたい。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

(IT) 発注時に使えるデータ分析のためのマクロを作成



・お土産湯波のパイオニア。現状の販売の厳しさから、立て直したい想いで一品は湯波に。商売の原点は課題解決や編集。

“日光湯波”について調べた背景情報からPOPを作成。観光客が手に取ってしまいそうなパッケージを検討。

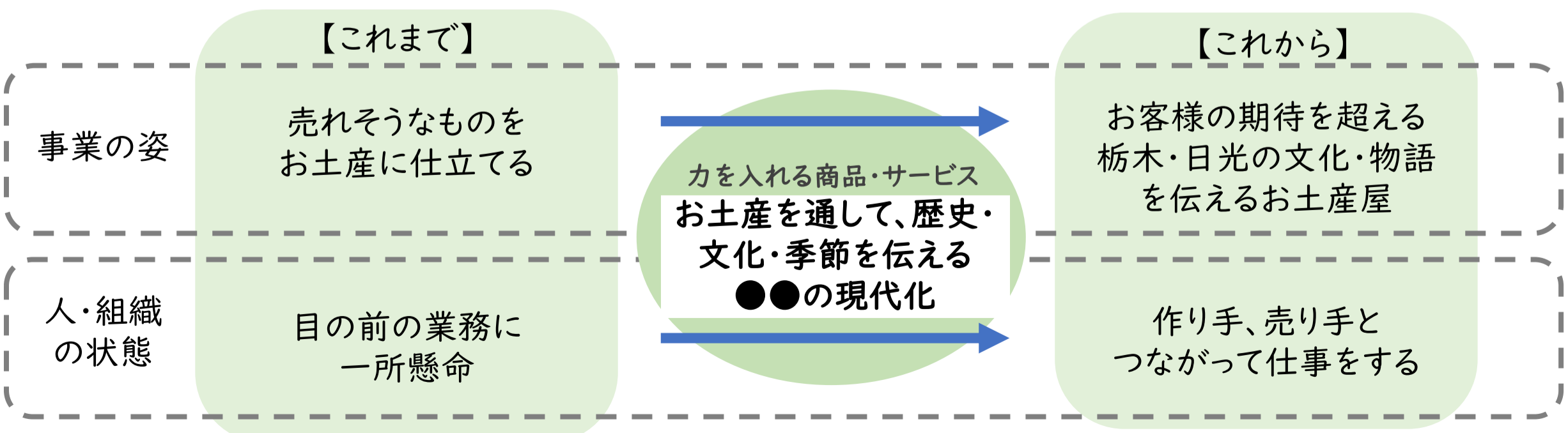
・湯波製造工場を見学。改めて、湯波をつくるきっかけや丁寧なものづくりの姿勢を理解する。そこから価値を言葉にする。

・働く人たちと自社の起源を共有。商品の背景と価値をつかみ、今の暮らし・感性に合った形で発信するための仕事のプロセスをつくる。

✓自社の財産(磨いてきた技能)：地域のをアレンジしてお土産にする力

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス)：日光湯波、たまり漬など地域のいいもの

■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)

・湯波について、工場でどんな素材を使い、どんな工程、工夫でつくっているか詳しく観察。工場担当者との意見交換や自分で調べることにより、そのパートナーの商品を自分たちが扱っている理由、湯波の持つ文化的背景や作り手の想いをリアルに掴み、商品の価値を明文化することができた。また、価値を言葉にするプロセスのやり方を体得した。

(チーム)

・創業者、自社が培ってきた「地域のいいものをアレンジしてお土産にする」「顧客の困りごとを解決する」などの強みを後継者が学んだ、また他のメンバーとも共有することができ、自分たちの大事にするベースの考えにすることができた。

(IT)

・高度な販売管理システムを持つが、データ分析にはエクセルを活用する手間が必要で、できる人が限られていた。発注の判断がより早く、正確にできるようデータ取得・分析が誰でも簡単にできるマクロを制作中。

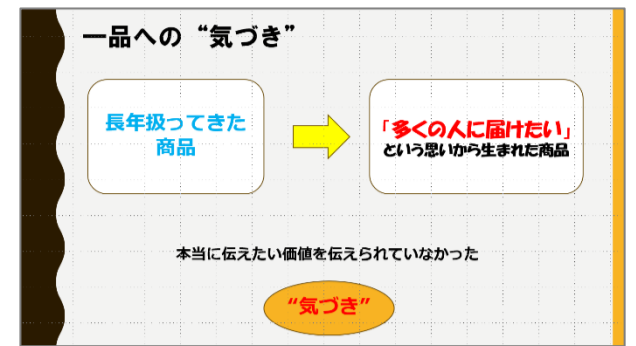
■苦勞した点

・顧客との関係性や業界慣習が固定的で、言われたことをやる体質、仕事をよりよく見直していくイメージが持ちづらかった。

・分業、外部委託が進んでおり、生産背景に関わる、商品を見直しするなどの取組みが遠く、「お土産とはこういうもの」という思い込み・常識を破りづらく、苦勞されていた。

■変化のポイント

・自分たちでパッケージを考えたこと、競合の商品を食べ比べたこと、工場を見に行ったことなど、リアルで具体的なアクションを実践することで、少しずつだが、自分たち自身の気づきや実感を得た。今後も、リアルに触れ、具体的に自分たちで商品を考え、見直し、試す機会を大切にしてほしい。



気づきの1枚



他社品も試食、驚くことも



パッケージを考える



プレゼンのシーン

■当事者のコメント: 営業部部長 佐藤 雅一さん

会社の歴史を深掘りし、その商品の成り立ち、時代背景、作り手の想いなどを紐解いたときに、自然と一品が定まってきた、ということが一番勉強になりました。これから、いろんな商品で水平展開するにあたって、その基礎となるものが学べたんじゃないかと思っています。

■当事者のコメント: 代表取締役 川口 俊成さん

今後の商品開発では、やっぱり商品への思い入れやその生まれた経緯、これをやることでどんなメリットがうみだせるのかを掘り下げながら商品開発してほしいと考えています。今回、二人にはお取引先の工場まで行って話を聞いてきてもらった。そういう機会をつくっていきたいと思います。

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

・業務での生成AIの活用が進んでいる。なんとなく雰囲気のある、それらしいことを表現できる能力はAIで飛躍的に高まっていく。ただ、表現することは、商売のど真ん中でもある。それでは、人が仕事をしていくことの意味をどこに見出すのか。現地・現物で試し、事実の中で、人が実感を得て進んでいくことではないだろうか。それが、とても原始的だが、ここから望まれる創造性の発揮のしかた。答えが見えているから現場に行くのではなく、まず現場に触れる、そんな時間をつくることをオススメしたい。

▶お客様の「欲しい」が見つかり、これからの「欲しい」も提案する地域文具店

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

- ・1955年創業、店舗包装資材の卸売りをベースに文具の取り扱いを加えてきた。
- ・那須塩原市と大田原市の商圏人口20万人に対して、自社ポイントカードの会員数は3万人と近隣の顧客カードの比率が非常に高い。
- ・実店舗での取り扱い商品は4万点程度ある。

■企業情報

所在地:那須塩原市五軒町6-12
 主な事業:文房具・事務用品の販売
 代表者名:高田 正義
 従業員:13名
 電話:0287-36-0063
 ホームページ:<https://takada-sp.com>



■背景:プログラム参加の理由

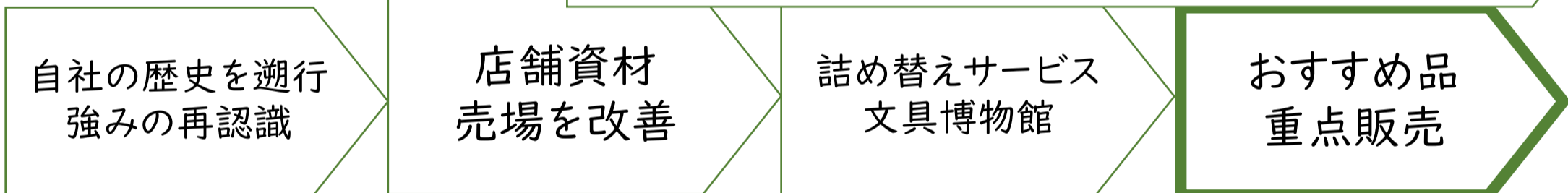
- ・多くのアイテム数で品揃えすることで差別化を図ってきたが、それも難しい状況になってきた。自社のオリジナルの「一品」をつくり、販売したい。
- ・他社のメンバーとの接点を持って、ユニットリーダーの成長の機会にしたい。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

(IT) 商品のデータ管理を徹底。AI活用も。



・創業から現在までの歴史を遡行。店舗消耗品から文具までの取り組みを改めて確認。

・主力商品の店舗資材の売場を改善。陳列しているものに、意味を加えて、はじめて来た人にもわかるように。

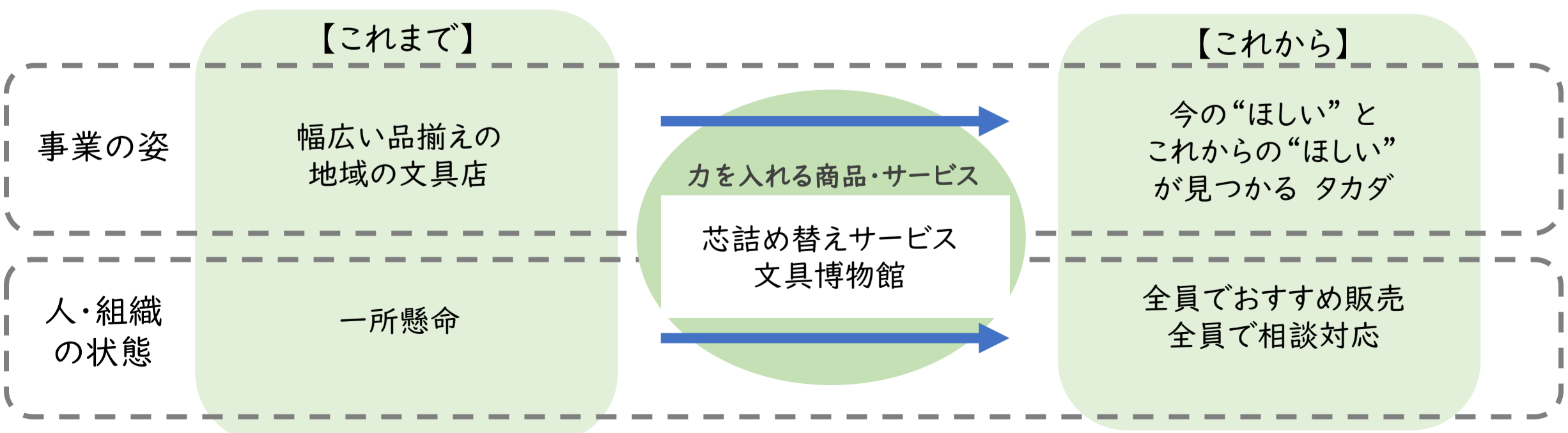
・お客様に長くつかってもらいたい。ぴったりのものを見つけてほしいという想いから、上記を展開。

・お客様との会話の糸口、社員チームカアップの媒介として、おすすめ品の重点販売を常時行っていく。

✓自社の財産(磨いてきた技能): あらゆる相談にのって、ジャストフィットな商品につなげる知識

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): ボールペン芯入れ替えサービス 文具博物館

■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)

- ・小さなことも丁寧に対応できる接客力を活かし、ボールペンの芯詰め替えサービスを訴求。お客様のニーズや困りごとを掴んでいく入口になる。
- ・ノート・万年筆・手帳コーナーなど、これからの「ほしい」をみつける文具博物館コーナーに変更。多くの品揃えを見てきた専門家だから分かる、文房具の楽しみが伝えようとする売場をつくった。

(チーム)

- ・リーダー2名と社長の推進力が高まった。
- ・やらなきゃいけないことを終わらせるだけでなく、本当はどんな売場がお客様の心をくすぐるのか、プロの売場づくりってどういうことか、文具博物館の売場を考えることで、まずは初期の形になった。

(IT)

- ・これまで社長中心で続けてきた販売データの記録と分析を、社員も行うよう方針を定めた。文章作成への生成AI活用もスタートしている。

■苦勞した点

- ・地域一番の文具店になるまでの過程で多くのことは取り組み済。歴史があるがゆえのマンネリ対策。新しさや取り組む意味や意義を見つけていくのに、時間を要した。
- ・責任感の強さゆえ、自分たちがやったことのないことは、メンバーも巻き込みづらい。新しさを提案するための余白が少し必要。

■変化のポイント

- ・社長の意向を重視する傾向のあったリーダーが自分の意思で、社長の意見も受けながらリーダーシップを発揮していったこと。
- ・元々持っている「みんなでワクワクしたことをやっていきたい」という自分の特性に素直になって取り組みを行ったこと。



現地での作戦会議



博物館売場・第1版
小さな提案がたくさん



“楽しむ”がキーワード

■当事者のコメント:取締役統括部長 阿久津 匡友さん

7ヶ月間を通して、自分たちでまずやってみる、行動して気づく、改善しながらまた考えて…やっぱりそういう改善があって実行しないと、新しいものっていうのは生まれないのかなと、いう風に気づかされました。あと、「お客様目線」の売場も言ってるけど、もっとできるんじゃないかと感じました。

■当事者のコメント:マネージャー 阿久津 恵子さん

あそこに、「お困りごとにはご相談ください」って貼ってあります。なにかあれば声をかけてくれるかなって、今まで待ちの姿勢でいたんですけど、やっぱり自分たちから、声をかけていく、そういう風にお客様ともしっかりと接する時間を持って、役立っていききたいなと思いました。

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

- ・「●●すべき」より「●●したい」を大事にする。: 推進リーダーが、あるべき論ではなく、「●●したい」に素直になることで、取り組みのスピードは格段にあがっていきます。「なぜ、そうしたいのか」をぜひ言葉にしてみましょう。
- ・お客様が現在、うちの店に買いに来てくれているのは当たり前ではない。“地域一番店”になったゆえのマンネリは、原点回帰で突破する。必需品だからこそ、お客様に発見や楽しみを提供するには、提案が必要。

▶「時を価値にかえる酒蔵」への変革

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

- ・1872年創業、150年の歴史。
- ・日本酒を中心に、ウイスキーに至るまで5種類の酒造免許を有する。日本酒蔵ならではの独自の蒸留酒造りを行う。清酒「門外不出」は生産量の9割が県内消費。栃木県初のウイスキー蒸溜所。

■企業情報

所在地: 小山市大字粟宮1452番地
 主な事業: 酒類製造業
 代表者名: 西堀 和男
 従業員: 14名
 電話: 0285-45-0035
 ホームページ: <https://nishiborisyuzo.com/>



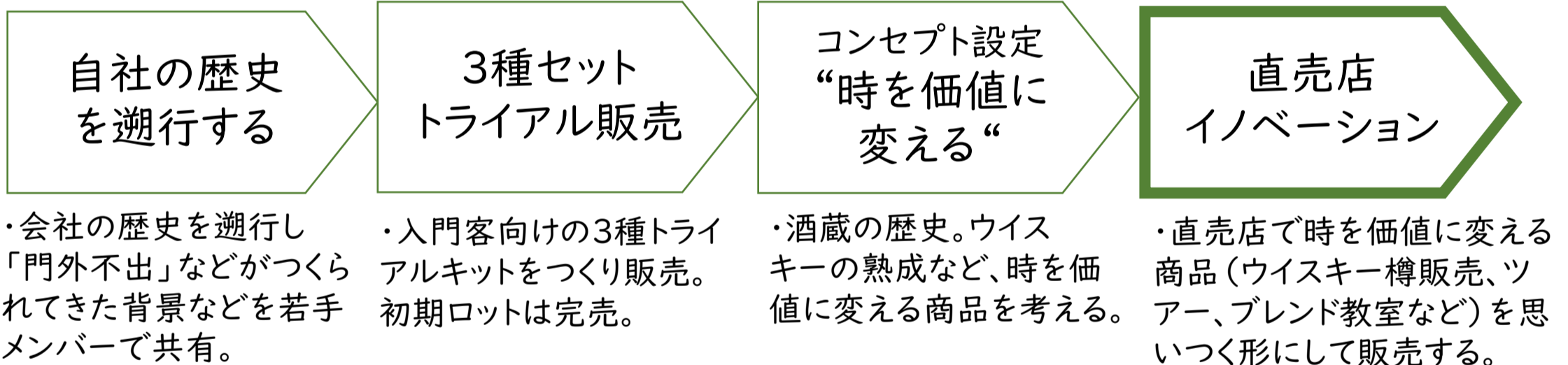
■背景: プログラム参加の理由

- ・企画や商品開発の話し合いを通じて、チームビルディングを進め、メンバーのベクトルを合わせたい。
- ・各酒類ごとの戦略を策定して、ブランディングの方向性を定めたい。
- ・実践が進むように支援してほしい。



何に取り組んだのか？

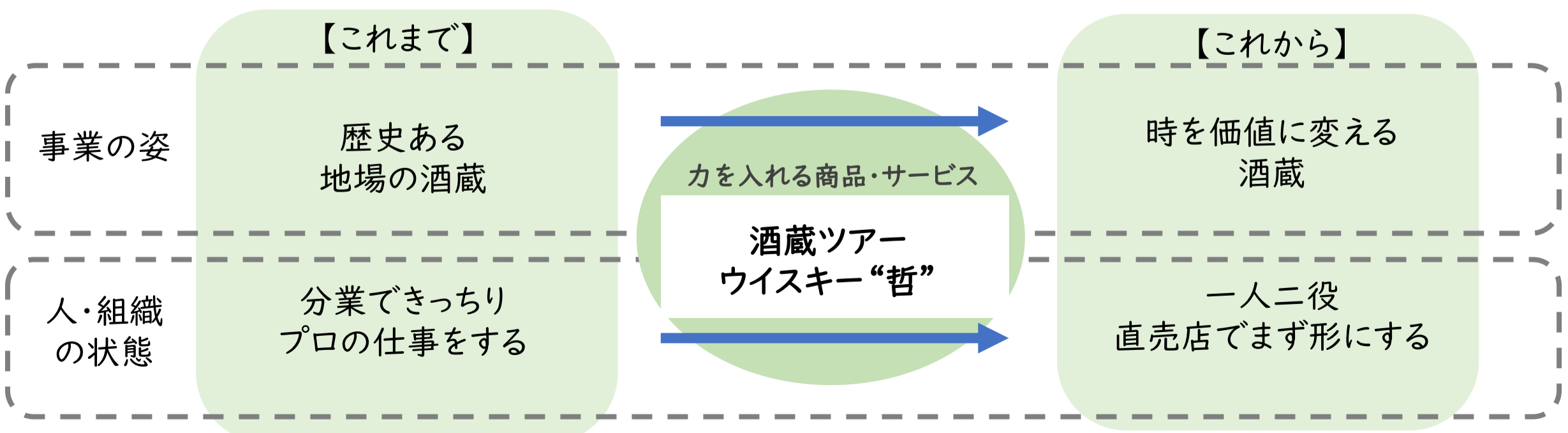
■主な取り組み内容



✓自社の財産(磨いてきた技能): 日本酒づくりで培った熟成技能

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス): 門外不出、ウイスキー“哲”、酒蔵ツアー

■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)

・酒造りのありたい姿から、「時を価値にかえる酒蔵」というコンセプトを明確にした。これまでやってきた酒蔵ツアーの見直しに加えて、新たなサービスの開発をスタートしている。

・ウイスキー“哲”シリーズを中心に、時を価値にかえる商品開発を実施。商品の奥に人の存在を丁寧に見せていく。入門客向け「イルミナ3本セット」も開発。

(チーム)

・既存の役割に閉じずに、「一人二役」でつくる機能と売る機能を兼ねて進めようとしている。

・扱い品種やプロセスが多いこともあり、情報共有に課題があるが、情報を持つものが流すというだけでなく、必要なものが取りに行くという前提も付け加えていく。

■苦勞した点

・業務がきっちりと分担されている中で、それぞれに新しいことに着手していくための時間の捻出が大変であった。意思はあるものの、はじめての取り組みで、立ち上げまでに苦勞した。

■変化のポイント

・社員発のアイデアである、入門客向け「イルミナ3本セット」初期ロットが完売。今後、定番商品として販売することになったのが、新しいことをやる、という文脈においてのモデルとなった。

・ウイスキー“哲”で、つくり手としての想いを表で伝えていくと決めて、自己主張を行ったこと。独自の発想や価値を提示することの肚が決まったように見える。



直売所では
いろいろなお酒が買える



現地支援の様子



販促物

■当事者のコメント:専務取締役 西堀 哲也さん

言語化できるようになったのが良かったです。最終的にまとまってきた「時を経る喜びをお酒で伝える」。これもずっとモヤモヤ、時間っていう小難しい、概念的なところで思っていたことも、言語化できた。どちらかというプロダクトアウトな作り側の人間で日々そっこの頭だったのが、お客様に届ける部分も改めて分解できたのがよかった。

■担当指導員:小山市おもいがわ商工会野沢尚子さん

支援していく内に、お酒づくりへの思いがすごく深いつわかったんですね。こういう思いを抱えながら一生懸命作ってるんだなって分かって、ものづくりに対する尊敬の念を改めて抱きました。これからも、ものを作ってる方には、思いを込めて作られてる方が多くいらっしゃると思うので、汲み取って支援していきたいなって思いました。

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

・長年、積み重ねてきた歴史＝「時」、酒をつくる上での熟成＝「時」。ものの捉え方を変えることで、新たな価値がうまれることがある。それは、なにかとの違いや違和感から出てくることも多い。

・思いついたものは、社内での検討時間をかけすぎずに、プロトタイプとしてお客様にダイレクトに働きかけることが重要。今回の「イルミナ3本セット」は、昔からある商品の売り方を変えたもの。自分がほしいと思ったから形にすることを優先し、実際にお客様に問う流れて、成功に至った。

▶ 汚れにくい土“SOILE”で市場と対話し、若者に園芸を広める

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

・1985年の創業以来、ホームセンター向けに鹿沼地域特産である赤玉土、鹿沼土をはじめ園芸用土を製造販売。2023年以降、園芸資材特化型の物流業（利用運送業）をスタート。
強みは、赤玉土、鹿沼土の保有及び加工ノウハウ、ホームセンターとの関係性と販路。世界有数の良質な土だが、競合他社との価格競争で低価格になっているのは課題の1つ。

■ 企業情報

所在地：鹿沼市柘窪1261-53
 主な事業：・園芸資材の製造販売および卸売
 代表者名：北條 俊介
 従業員：40名
 電話：0289-65-5291
 ホームページ：kanuma-hokusyo.co.jp



■ 背景：プログラム参加の理由

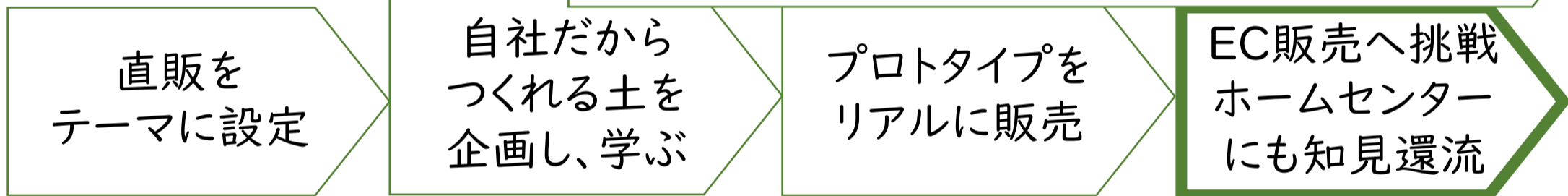
- ・OEMのため受け身になりがち。自発的な商品開発力を鍛えたい。そのために情報収集や分析のしかた、マーケティングの考え方を身につけたい。
- ・若手リーダーの基礎的なIT活用能力を高めたい。



何に取り組んだのか？

■ 主な取り組み内容

(IT) データを根拠にした商品開発を実施



・長年のホームセンターとの取引の結果、自社製品がない実態。直販への挑戦の想いを表明。

・自社の土と知見を活かし、園芸経験のない若い都市生活者向け商品を企画。同時にベテランから土の特徴・強みを学ぶ。

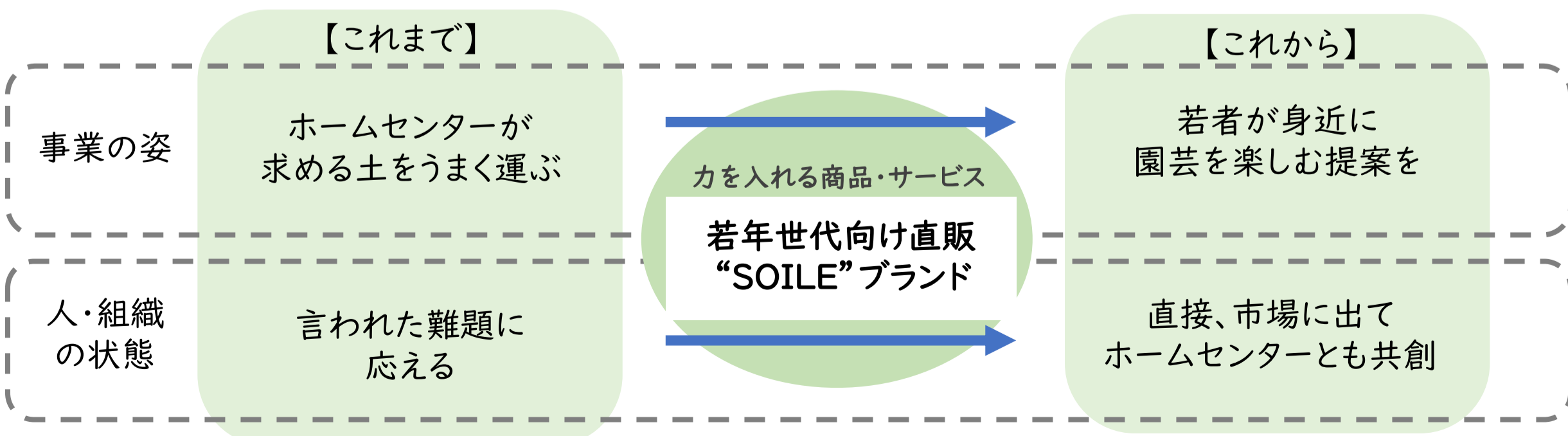
・価格、品質、若者に扱いやすい内容や包装などを設え、過去プログラムに参加した道の駅に連絡を取り、テスト販売。

・今後、実際にエンドユーザー向けEC直販を実装。得た反応を顧客ホームセンターとの商売に生かし、日本の園芸文化に変化を起こす。

✓ 自社の財産 (磨いてきた技能) : 土の理解、いい土をつくる配合・製造の知見

✓ 自社の一品 (変革をリードする商品・サービス) : 若者世代に受ける、汚れにくい土“SOILE”

■ 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)

・園芸事業を永く続けていくためには、若年世代の顧客創造が課題。自社の強みである、鹿沼土や手混ぜ製法を活かして、若年世代の気になることをカバーした失敗しにくく、使いやすい“SOILE”シリーズを開発、店頭でのテスト販売まで漕ぎつけた。また価格、土の内容、包装など若い世代に好まれる設計にこだわることができた。

(チーム)

・若年世代向けの土の企画・設計・製造・販売をとおして経験豊富なベテランメンバーから、若手メンバーが改めて、土の基礎知識や配合の考え方などを学ぶ機会になった。また自社の強みや自社製品を異業種の人に伝えることで発信力と自信が身に着いた。

(IT)

・園芸市場の調査結果をもとに狙いたいお客様を特定し、競合製品との比較結果をもとに価格設定。データをもとに開発した商品で直販を推進。

■苦勞した点

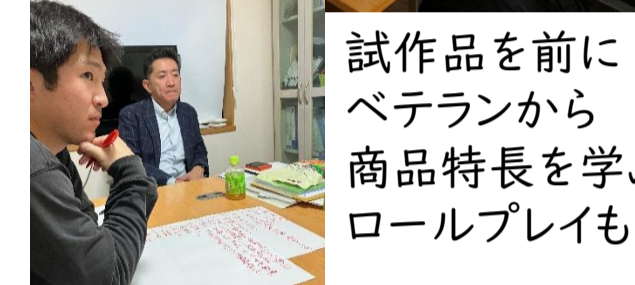
・メンバーが集まって、検討したり、具体的にトライしてみるための時間確保が非常に難しく、1人の若手メンバーの積極性と粘りが頼みの綱だった。
・自由にコントロールできる自社製品がほぼなかったため、まず一品を決めて、始めるということに大きな苦勞があった。結果的には、その状況を打破するテーマを設定できたことがよかった。

■変化のポイント

・顧客企業との強い結びつきがあるゆえに、自分たちからの自発的な行動がとりづらい状況。そこに市場の状況(このままでは縮小していく)、自分たち自身が新たな顧客になりうる、この3点を結びつけたテーマを見つけたことが大きなポイントとなった。



現地での作戦会議



試作品を前にベテランから商品特長を学ぶロールプレイも



幼馴染であり盟友であり



育て、SOILE!

■当事者のコメント:営業課 北條 泰成さん

弊社みたいなOEMの仕事が多い会社だと、商品開発を自発的にやろうと思っても、タイミングであったり、いざ踏み出そうっていうのに時間がかかったり、後回しにされることが多いです。そんな中、自分たちで商品開発をする、という気持ちになれたことに大きな意味があったと感じます。

■当事者のコメント:営業課 高村 波津伎さん

プログラムに参加して感じたのは私が勤める会社の事業や土についての関心が余りにも無かったこと。土マイスターの話聞くことで、土への関心が深まり、私の目標も明確に定まり、私自身が園芸に自信を持てるようになりました。今後、もっと皆さんに土の魅力を知ってもらいたいと思っています。

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

・これから、実際に販売していくフェーズでももちろん、難しさも出てくると思いますが、彼らの取り組んだ「自社の強みを思いっきり活かして、新たな共感できるお客様像に向かって、商品を開発してみる」、このテーマは、とても筋がいいと感じました。ぜひ、自社に生かせないか考えてみましょう。
・ここは、私も大きな学びになったのですが、彼らは今、他にも新規事業を考えています。正解を1つに置かない、そのフットワークの軽さ、視点の柔軟さが、新たなトライを動かし、自分たちのこれからの筋を見つけていくうえで、とても重要なものを感じています。

▶次世代メンバーが挑戦する、若竹の杜のさらなる魅力づくり

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

- ・350年以上続く筍と栗の農家。24ヘクタールに及ぶ手入れされた見渡す限りの竹林を保有している。
- ・多くのロケ地として使用されたことが話題となり、9年前より観光施設として開放。
- ・筍をはじめとする農産物の収穫体験、竹の器で飲むお抹茶、竹工作、ワークショップ、夜のライトアップ、キャンプ、ハンモックなど、竹を使った様々な体験を行うことができる。

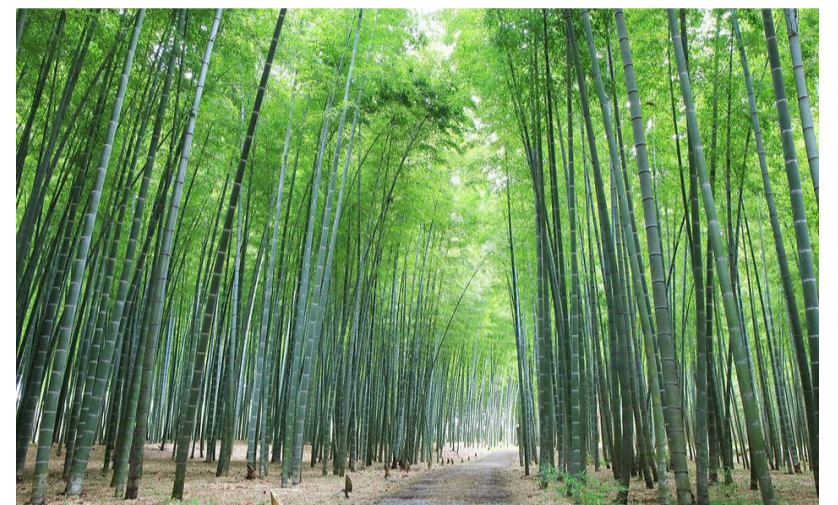
■企業情報

所在地:宇都宮市宝木本町2018
 主な事業:農園運営、観光業
 代表者名:若山 太郎
 従業員:19名
 電話:028-665-1417
 ホームページ:
<https://www.wakayamafarm.com/>



■背景:プログラム参加の理由

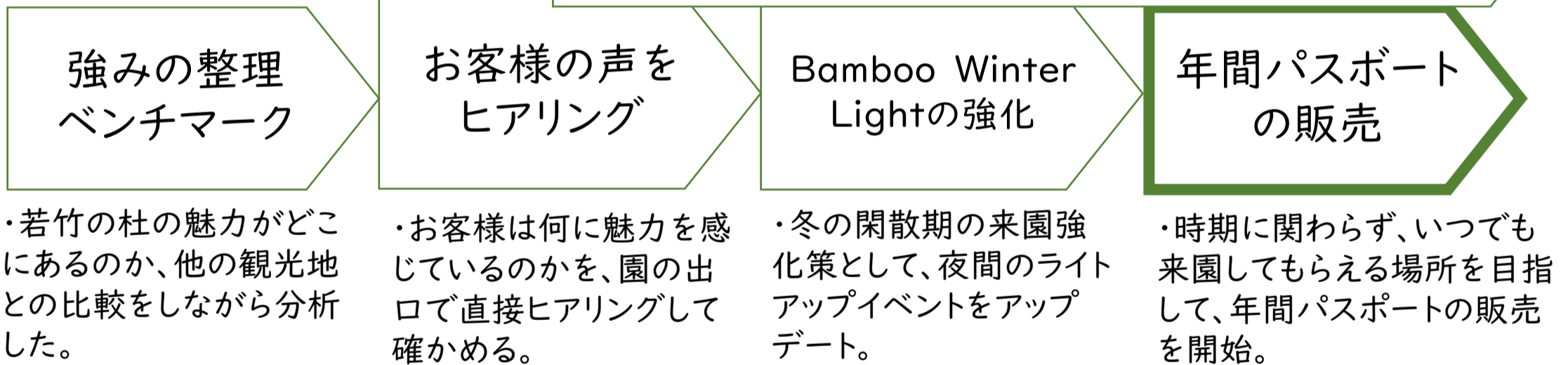
- ・観光コンテンツの新たな展開を模索したい。栃木県民にとって「知っているけど行ったことがない」を打破するきっかけをつかみたい。
- ・12月~2月の閑散期や平日の来場者数減少に対する対策を考えたい。



何に取り組んだのか？

■主な取り組み内容

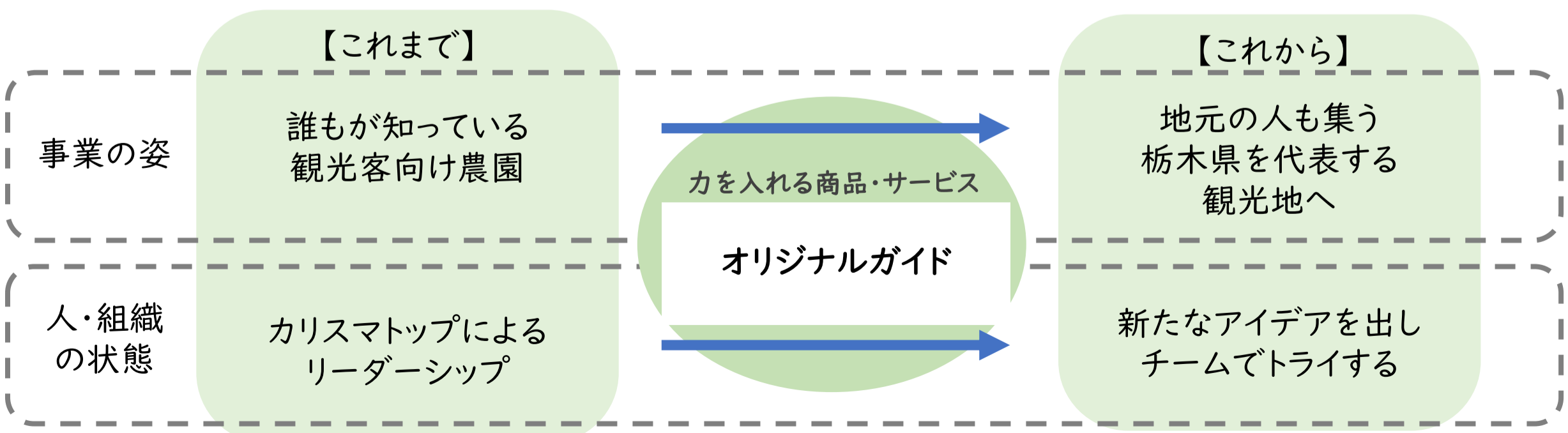
(IT) 竹林出口での直接アンケートを実施



✓自社の財産(磨いてきた技能):これまで作り上げてきた様々な観光資源、竹に関する知識

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):オリジナルガイド

■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)

- ・冬の閑散期や平日の集客対策として、イベントの強化や年間パスポートの販売に取り組んだ。結果的に、イベント期間内の入場者数が増加。
- ・プログラムに参加していたA・r・g (Candle Studio ibuki)とのコラボ企画で、キャンドルナイトを実施した。
- ・社員の語学力・経験を生かしたオリジナルガイドにトライ。「教えてもらった、竹についての知識を誰かに語りたくなる」と好評を得た。

(チーム)

- ・社長が決めたアイデアを実現するという受け身の姿勢から、「どうしたら農園の魅力が伝わるか?」を考え、実践しようとする姿勢を得た。

(IT)

- ・来てくださるお客様をより理解するため、竹林出口でのアンケートを実施。ITツールを整備する前にまず手でやってみる、その後の効率化でIT活用とステップを刻んで進めている。

■苦勞した点

- ・長年、観光事業をリードしてきた社長が納得できる新しいアイデアを考え出すことは非常に難易度が高かった。社長には経験では敵わない。まずは、足元のお客様とタッチポイントを持ち、満足点を理解することから始めた。そのことは、他のお客様に自信をもって魅力を伝えることにもつながった。

■変化のポイント

- ・まず、小さなところからやってみた。ゼロから新しい取り組みをするのではなく、ライトアップイベントのアップデートなど、1を10にすることから取り組んでみたことで、成功体験を積むことができた。
- ・観光客向けの広告に頼らず、身近な人たちにも地道に声がけをし、何度も通ってくれるリピーターの有り難さも知ることができた。
- ・社長の経験に負けない社員自身の武器から新しい価値を考えたこと。

■当事者のコメント:生産管理部 若山 想さん

ライトアップイベントの点灯式に参加したのは初めてだったんですけど、目の前でたくさんのお客さんが同時に見て、歓声上がる瞬間はとってもウルツきました。頑張ってたかったです。お客様の「すごい綺麗だった」、「すごい良かった」という声をたくさんいただけて本当に嬉しかったです。

■当事者のコメント:代表取締役 若山 太郎さん

代々管理してきた見渡す限りの竹林を観光として開放しています。現状で竹は、利用がなくなり厄介者となりつつありますが、その竹の魅力を見つめ直すことがテーマです。今後、より多くの方に竹の魅力を感じるため、新たなアイデアが期待されます。その学びのために参加した今回の取り組みでは、リピーター創出のアイデアを主に提案され、今までは私の思いだけで突き進んできましたが、これからは皆の思いが大切だと改めて考えさせられました。今後10年のビジョンを共に考えていく良いきっかけ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

- ・栃木県内の多くの人がある宇都宮の観光地「若竹の杜」。ただし、実際に行ったことがあるかを聞くと、人数は3割程度になる。そこで、「実際に足を運んでもらうための理由づくり」が必要になる。今回、入社間もないメンバーが、イルミネーションイベントを強化したり、プログラム参加企業への呼びかけ、オリジナルガイドの実践などに取り組んだ。これは、自分がまず動ける範囲での「来る理由づくり」であり、自分が動いた分だけ反響があることも体感できた。また、お客様にとって若竹の杜に今何があるかを深く知るきっかけになった。あなたの商売の「来る理由」は磨かれていますか?自分サイズで動いていますか?



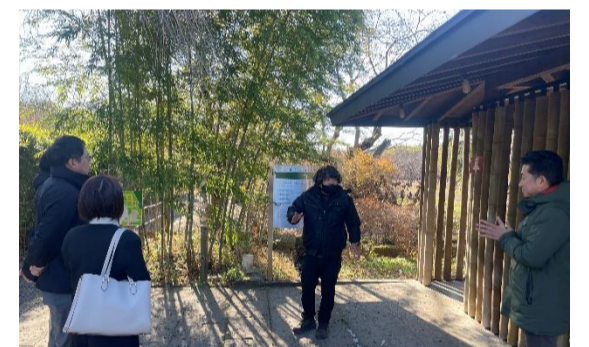
お客様の声を分析



社長から過去の取り組みについて聞く



進化したライトアップイベント



現地支援でオリジナルガイドのデモンストレーション

▶野岩鉄道が、“あなたの望みをかなえる貸切列車”を走らせます!

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

- ・昭和61年10月9日 第三セクターとして開業。首都圏、栃木県、福島県会津地区を繋ぐ鉄道会社。
- ・沿線に多くの温泉地がある。また車窓からは新緑や紅葉、雪景色などを楽しむことができる。
- ・湯西川温泉駅は、全国でも珍しい葛老山(かつろうざん)トンネル内にホームがある地下駅。

■企業情報

所在地:日光市藤原326番地の3
 主な事業:鉄道業、不動産業
 代表者名:二瓶 正浩
 従業員:42名
 電話:0288-77-3300
 ホームページ:
<https://www.yagan.co.jp/index.html>



■背景:プログラム参加の理由

- ・コロナ以降、大きく減少した輸送人員を増やすための取り組みを行っていきたい。
- ・そのために、異業種の方との交流から発想を得たい。



何に取り組んだのか?

■主な取り組み内容

(IT) 貸し切り列車のお客様アンケートを実施

好事例に学び、“貸切列車”を一品に決める

・過去、やがびいカーを大学の鉄道研究会にご案内送付。15校お申込みあり。実績ありの貸切列車に着目。

ワークショップで知恵をもらう

・企画の話をはじめると、止まらない。沿線愛も深い。ワークショップで他社からアイデアをもらう、好反応。

寄付協力を得て貸切列車のチラシを作成!

・自社企画や個別の貸切事例を活かし、貸切列車チラシを作成・配布。「100人いれば1人1000円」の名文句も。

貸切列車で1000万円増収

・制約は色々あるが、知恵と工夫で貸切列車で1000万円増収しようという目標を立てる。R8年度は、宣伝販促・広報を強化、目標達成を狙う。

✓自社の財産(磨いてきた技能):沿線の歴史、魅力を知り尽くしたホスピタリティ溢れる社員

✓自社の一品(変革をリードする商品・サービス):あなたにピッタリの貸切列車、やがびいカー

■描いた“未来に向けて、めざす姿”

【これまで】

事業の姿

移動が必要な人
鉄道を好きな人に売る

人・組織
の状態

仲間内では
すごく面白い人たち

力を入れる商品・サービス
やがびいカー
あなたにピッタリの
“貸切列車”と商談会

【これから】

野岩鉄道は
あなたの願いを叶えます
(旅の目的地化)

お客様と一緒に
企画をつくる

どんな結果だったのか？

■成果

(商品)

・大学の鉄道研究会や企業の慰安旅行で活用の実績があった“貸切列車と商談会”を一品に特定。まずは、チームイノベーション®プログラム関連企業から受注があった。この受注を事例に県内、県外にアピールしていくことを足場にする。

(チーム)

・ワークショップでの発表やプレゼン練習、セミナー本番でのプレゼンを通して、それぞれのメンバーの強みが活きる形でチームとして動けるようになっていった。その分、ユニークなユーモアのあるメッセージが出せるようになっていた。

(IT)

・お客様を理解してよりよい貸し切りプランを作るためアンケートを実施。過去のお客様には電話をかけ、新しいお客様には積極的に話しかけることで、ニーズを明確にし、データの蓄積を試みている。

■苦勞した点

・一品を決めた後も、なんとかしたいエネルギーはあるものの、アクションが起きづらい状況が続いた。彼らは社会インフラを守るという仕事の本業なので、特定の顧客にアプローチをする、というイメージを持っていない。

・もう一つ制約だったものに、強い役割思考があった。役割への強い責任感があると、周りに必要なサポートをお願いしづらい。それでは変化は起きづらい。突破する局面では、得意な人をお願いすることも大事。

■変化のポイント

・経済的にはとても厳しい第三セクター経営。計画外の貸切列車のチラシを作成するのに、プログラム参加企業に協賛をお願いしたところ、多くの企業からサポートの申し出があった。この顔が見えた企業とのつながりが、彼らが積極的に発信・働きかけできる1つのきっかけになった。まずは知っている方へのご紹介からはじめる。

■当事者のコメント:営業課営業係長 馬場 輝幸さん

野岩鉄道の一品、やがぴいカー・貸切列車ぜひご利用ください。畳、こたつ席、模擬運転台もごございます。電車の中でいろんな遊びができます。二両編成で片道96,000円から借りられます。停車時間もたくさん設けて、自分たちの楽しい貸切列車を作り上げられます。ぜひ、馬場までご相談ください!

■当事者のコメント:常務取締役 折原 正則さん

初めて、こういったイノベーションに参加して、三人ともよく頑張っていたと思います。手探りで始まったけど、だんだんこう引き込まれていった。その中で、三人の柔軟な対応は素晴らしかったと思います。最後は本当に一体になれた、社員がまとまってよかったなと感じています。

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

・ある日の現地支援で気づきました。「この人たち、ずっと話している。止まらない。やがぴいカーのこと、沿線の絶景のこと、おいしいお弁当のこと、平家落武者のこと、たくさんあるダムのこと、めずらしいサウナのこと。」鉄道会社の人というよりは、どちらかというと旅行代理店の人。お客様を楽しませることを考えるのがとても好きなことが伝わってくる・・・これが彼らの売り物、「貸切列車・商談会」の原型です。

意識しなくても、自然とできること、見てしまうこと、語ってしまうこと、それが企業の強みです。みなさんが、ついつい話し続けてしまうことって、何でしょうか?それを商品・サービスに活かさせませんか?



プレゼン当日、この勢いで売っていきましょう!



ユーモアも売り!



貸切列車にはヘッドマークもつけられます



真面目に面白く!

2025年は「AIエージェント元年」と言われています。

AIが人に代わって目標を達成し、仕事を完了させてくれる。これからはそんな流れは加速していくかも知れません。

でも、そんな時代だからこそ、改めて「小さな一歩」を見直せたらと思います。

この事例集のIT活用では、ITツールをあまり使っていない企業が登場します。

IT (Information Technology) 活用は情報活用。重要なのはお客様と商品について、正しいデータを集めること。そして共有して活用することで、必ずしもITツールを使うこととイコールにはなりません。

様々な取り組みがありました。

- ・ 情報そのものに目を向けて、会話や紙から始めた企業。
- ・ 表計算ソフトやWebサービスで分析を進めた企業。
- ・ システムを拡張する独自のツールや生成AIを駆使した企業。

形は様々ですが、それぞれがその企業にとっての小さな一歩。その積み重ねが商品開発やサービスの改善、業務効率の向上につながっていきます。

ここに登場する13の企業から、ぜひ皆さんにとっての小さな一歩がどこにあるのかを探してみてください。

AI時代と言われる今、変化のスピードはかつてないほどに加速しようとしています。

どこを変えるのがいいか、どう変えるのか。どの情報がいま必要なのか。

これらを見極めることなしに、AIをはじめ強力なツールは使いこなすことはできません。

AI時代だからこそ、焦ることなく、改めて「小さな一歩から」。

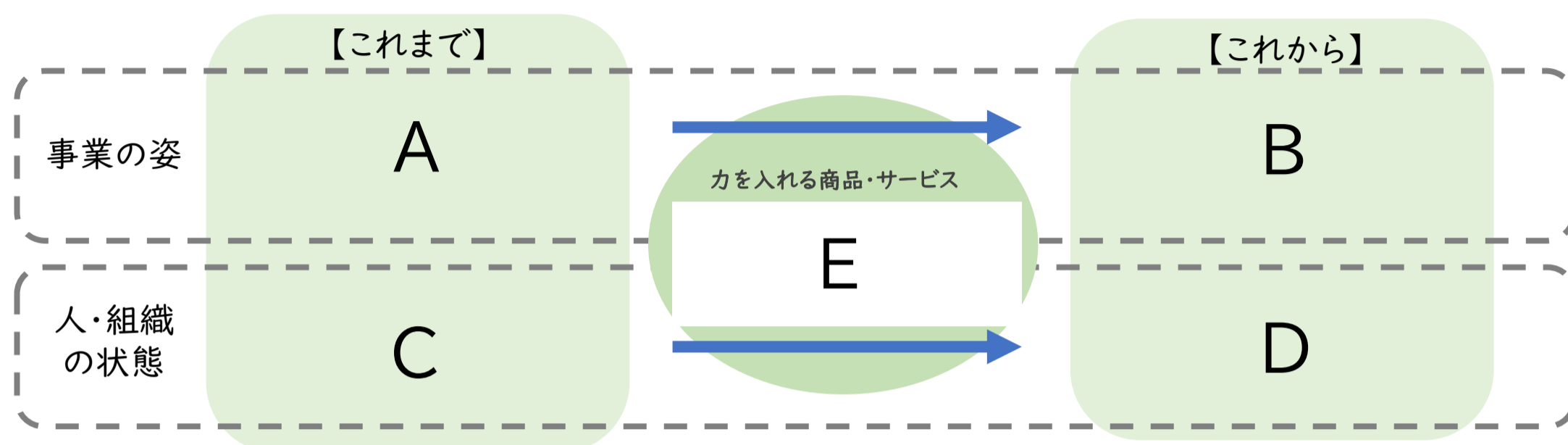
この事例集が、皆さんにとって意味のあるIT活用、そしてよりよい未来につながる小さな一歩になれば幸いです。

NTTデータフィナンシャルテクノロジー
上級プロフェッショナル
青木 滋



変化を構想するための「変革コンセプト」

最後まで、お読みいただきありがとうございます。
この事例集には下記のような図解が、全社分記載されています。



私たち、この構造を「変革コンセプト」と名付けて、各社の変革を支援しております。チーム力を高めて、変化を起こしていく上での3つのポイントが、つまっていますので、最後のまとめとしてお伝えさせていただきます。

① 未来の姿だけではなく、現在と未来をワンセットで共有できるから力がでる

事業の現在の姿がAに位置します。そして、目指す姿がBに描かれます。これは、ビジョン、経営理念、年度方針など、みなさまの会社でも言葉になっているものだと思います。ぜひ、一度、見直してほしいのは、現在(A)と近未来(B)がワンセットになっているかです。ここまで来たからここを目指そう、このままではなく、ここを目指そう、変わる意義、変わる理由は、ワンセットになることで推進力が高まっていくと実感しています。

② 新しいことをやるには、新しいやり方が必要だ

新しいことをやろうとしているのに、今までの仕事の進め方にのせようとする、最初は取り組んでいけますが、続きにくい…。仕事の進め方(C)は、(A)を実現するために最適な体制であったのではないかと進め方にも一工夫を加えてほしいのです。キーワードは、脱分業発想で、一人二役、かねて、束ねて、権限委譲になります。

③ 変化を起こしていく具体策としての商品・サービス(E)を決める

意外や意外というべきなのではないでしょうか。変える、よくする、チャレンジしよう、これらの想いの共有で終わってしまっている組織は少なくありません。変化を起こしていく商品・サービス(E)を、一つ、二つ、三つと定めていくことで、変化が日常の仕事と密接につながっていきます。

ぜひ、上記の3つのポイントを押えて、変化を構想してみてください。本書に生きたモデルが多数つまっています。参加企業13社の取り組みが、皆様方の変革のヒントとなれば幸いです。

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7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7か月—
中小企業変革の取組み事例集

令和8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