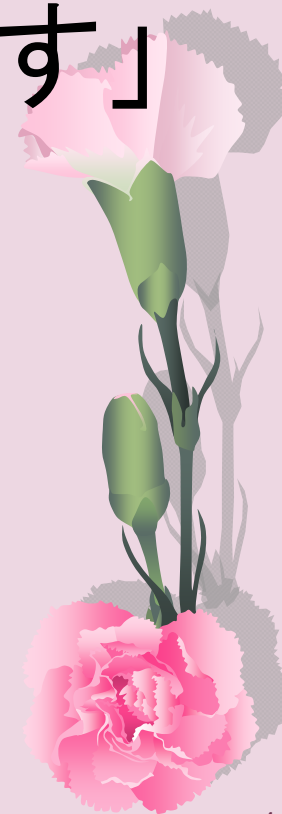


PMAJ関西例会

「中小企業経営にP2Mを活かす」

2011年9月16日

P2M関西実践事例研究会
プログラムマネジメント分科会
リーダー：林（竹中工務店）
メンバー：赤石（日本ユニシス）



はじめに:分科会メンバーの課題認識

•P2Mの思想展開
(大企業、中堅企業、中小企業、
政府、地方行政)

- ITサービスにおけるコンピテンシー活用
- 製造業の開発マネジメントのモデル化
- 建機製造工場が再編の中で生き残るためのP2M

- 医薬品のグローバル開発体制におけるあるべき姿
- 海外も含めた建設工事選別受注判断の仕組み(林)

- 中小企業経営者へのPM説明資料を整理
- 企業経営にプログラムの考え方を適用
- 中小企業経営へのP2M適用(赤石)

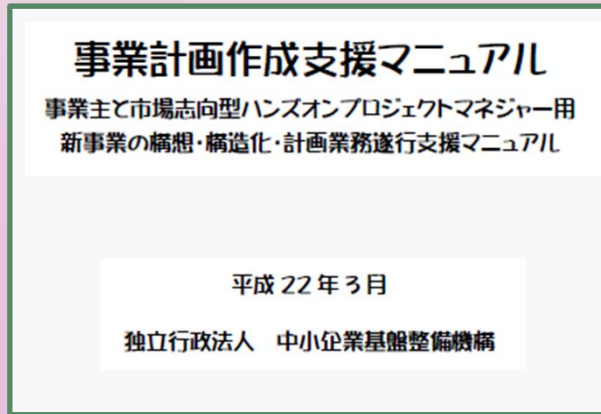
共通概念は！

新しいビジネスを
創出する組織のあり方
(プラットフォーム、
コミュニティ、
学習する組織)

全社PMOのあり方

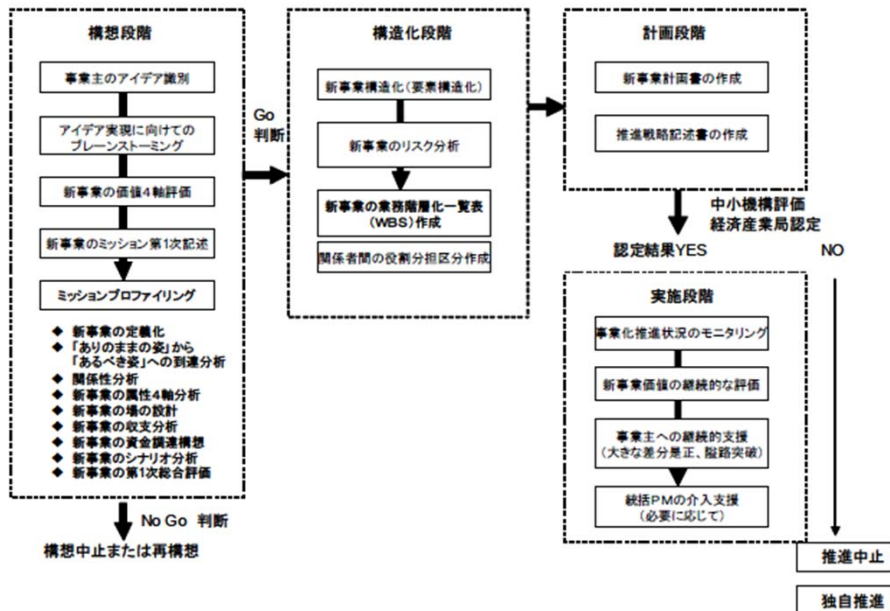
中小企業経営への
プログラム適用

活動イメージを設定：中小企業経営へのプログラム適用



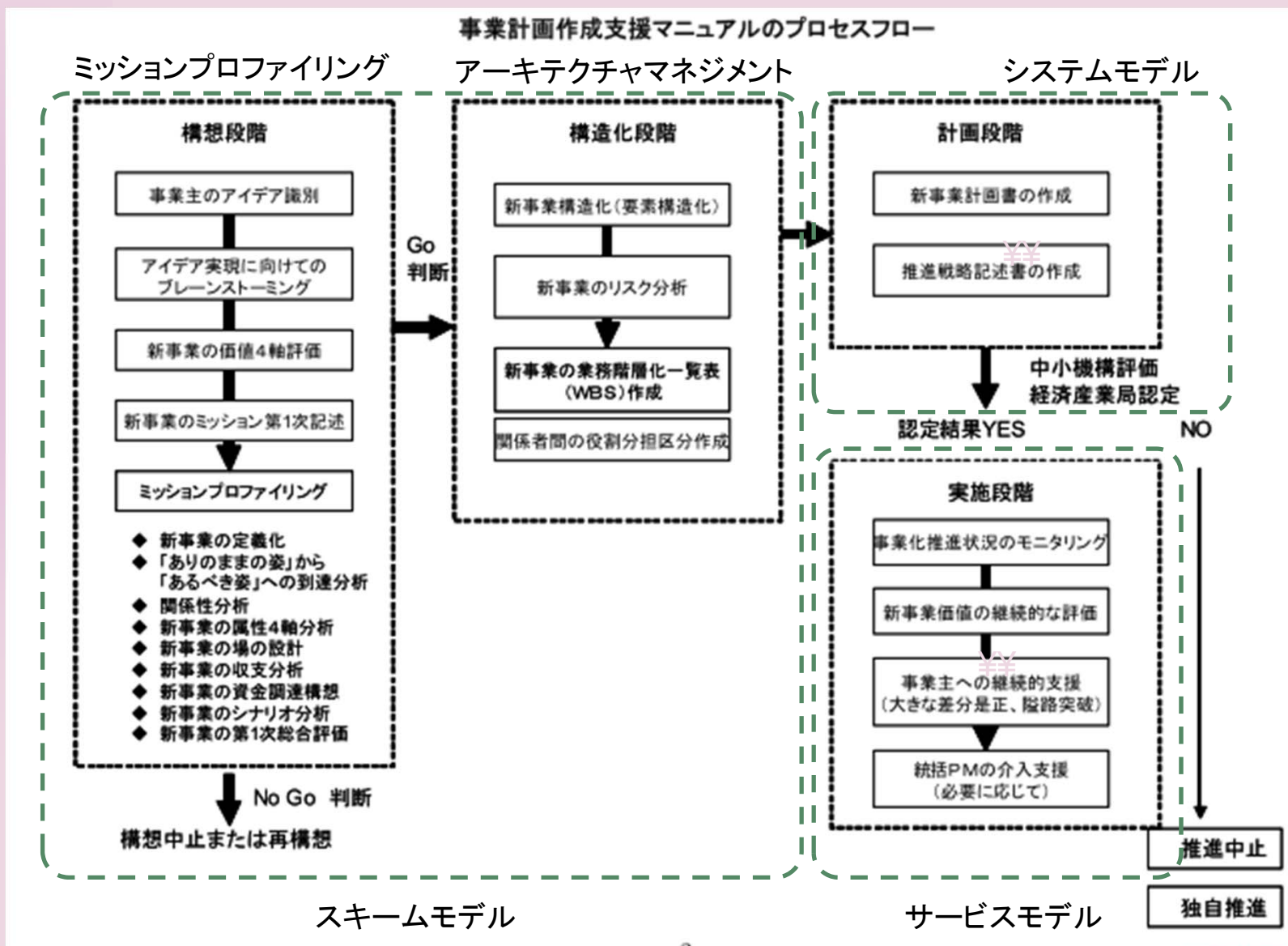
1. PMAJが昨年度に中小機構から受託されたマニュアル作成業務の成果物を参考に、中小企業が抱える問題点の把握、整理。(特に企業再生を重点にして)
→分科会メンバーの経験や中小企業白書などから抽出。
2. 中小企業診断士のテキストにある中小企業経営の各論とP2M概念のすり合わせ、整理。
→中小企業診断士向けテキストやP2Mガイドブックなどから抽出。
3. それを物語形式に仕立てて、本として出版。
最終的(2年後を目標)に、中小企業経営者や大学生向けのP2M手引書を出版

事業計画作成支援マニュアルのプロセスフロー



中小企業
経営の悩み
を解消しま
す！

P2Mの事業計画作成支援マニュアルへの展開



中小企業経営の現状と課題

1990年代初頭のバブル経済崩壊までの経済成長の中で、与えられた役割を果たし、その後の「失われた20年」の期間においてなんとか生き残り競争に勝ち残った中小企業が、いま更なる試練に直面している。2008年のリーマンショック以降の世界的な景気後退局面で、大企業による海外進出、技術開発の高度化、資本の力による寡占化、そして日本の少子高齢化による人口減少、インフラや制度の変化など社会基盤の変化が怒涛のように中小企業の環境を変化させている。

本研究は、分科会メンバーの業界において、中小企業が直面している典型的な事象を業界毎に抽出し、持続的発展のためにP2Mのプログラムマネジメントの考え方をいかに適用すればいいのかを例示することにより、中小企業経営者にP2Mの考え方を理解してもらうための試みである。

(要点) … マクロ環境に由来する対応軸

- ◇ グローバル・ボーダーレス → 鉄工所
- ◇ 技術劣化 → 印刷
- ◇ 寡占化(巨大企業の登場) → 商店街
- ◇ 社会基盤の変化(人口・インフラ・制度の変化) → 建築・医療
不動産



地方自治体と医療分野(薬局)のストーリーをP2M物語として作成

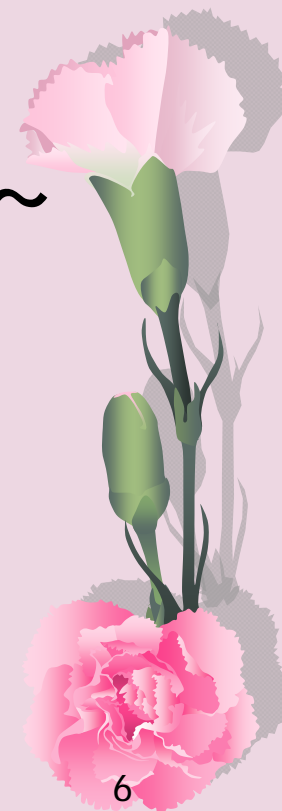


平成22年度 関西P2M実践事例研究会

「環境変化における
プログラムマネジメント」分科会

～P2M物語 A村に見るプログラムマネジメント～

＜A村と薬局の再生物語＞



～登場人物～

～あらすじ～

フロローグ

第1章 村役場のプログラム

(P2Mタワー、ミッションフロファイリング、コミュニティ)

第2章 村役場のプロジェクト

第3章 薬局再建プロジェクト

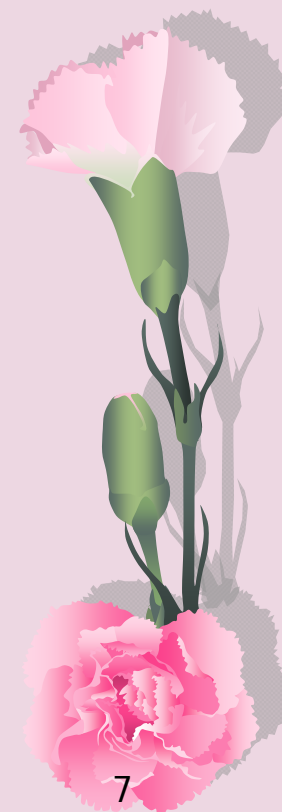
スキーム (構想の価値)

システム (仕掛けの価値)

サービス (利用の価値)

エピローグ

価値の連鎖



～登場人物～

A村

<村役場>

伊藤村長

A村の村長。近年の村の状況を憂い、かつての活気を取り戻すため、「地域活性推進課」を新設し、新たな決意と方針を打ち上げる。
プログラムオーナー

～地域活性推進課～

永井課長

新設された地域活性推進課の課長。地元の事業主と連携してP2Mを駆使しながら村を立て直していく。プログラムマネージャ。

平田課員

新設された地域活性推進課のアシスタント。永井課長の元で、ITの側面から村の活性化に貢献する。プログラムマネジメントオフィス。

<その他の村の事業主>

<薬局店>

佐川社長

長年村で薬局店を営む事業主。近年経営悪化が著しく、相談に地域活性推進課の永井課長を訪れる。

佐川夫人

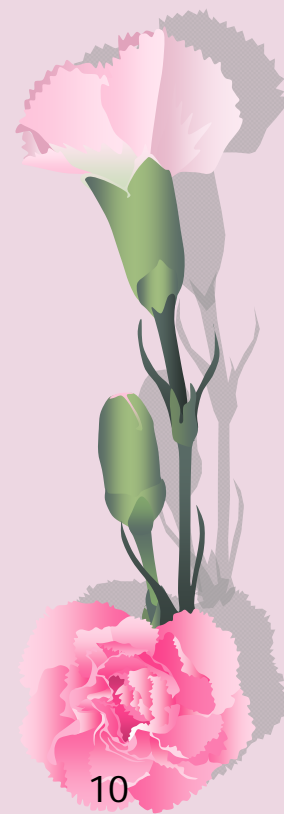
佐川社長の妻。これまでは、事業にノータッチだったが、再建計画を機に重要な役割を果たす。

～あらすじ～

- ❁ 過疎化・財政難に陥っている山間地帯のA村の村長が、危機感をつのらせ、「地域活性推進課」を新設し、地元の産業と事業の再活性化を目指すための取り組みを始めます。
- ❁ 自分をプログラムオーナー、地域活性推進課長をプログラムマネージャとしてチームを結成し、村の課題をP2Mの観点からマネジメントすることを指示します。
- ❁ そこに、オンラインショップの普及やドラッグストアの進出により閉店の危機にある、薬局店を営む佐川社長が相談に訪れます。
- ❁ 永井課長は、P2Mの考えかたを用いて、薬局の難局と一緒に乗り切るとともに、プログラムマネージャとして地域全体の活性化を推進していきます。



フロログ



A村 ～背景～

- ❁ 日本の中央に位置した自然が豊かな山間地域に位置しており、人口は約900人。
- ❁ 大都会からは遠く、特急が停まる駅まで最低、車で50分かかる。
- ❁ バスの便も少なく、観光客は車がないと現地での行動が不自由。
- ❁ 主な収入源であったスキー人口は毎年減少し、入込み数は、去年は20年前1割以下になった。
- ❁ 村の財政は、スキー場の債務をはじめ多額の借金がある。
- ❁ 地元の事業も倒産や廃業が相次いでいる。



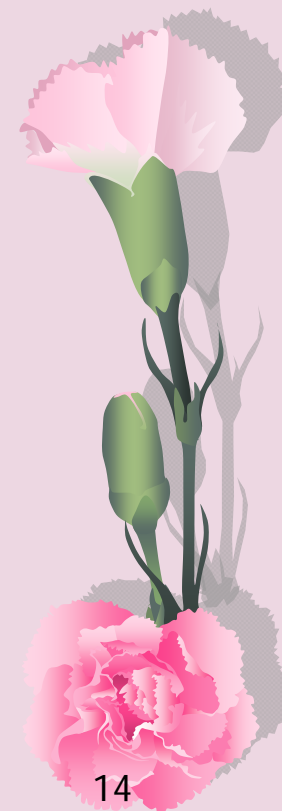
村長の決意 ～ビジョン～

- ❁ 閉店・倒産を減らし、観光産業だけに頼らない、住民にとって住みやすい村にする。
- ❁ また、離村者を減らしUターン者を増やすことで、昔の活気を取り戻したい。
- ❁ そのために、地域活性推進課を新設し、自らがプログラムオーナーとなり、「A村再生プログラム」を立ち上げる。
- ❁ 地域活性推進課の課長は永井課長、課員には平田さんを任命する。
- ❁ このプログラムの進め方にはP2Mフレームワークを使う。

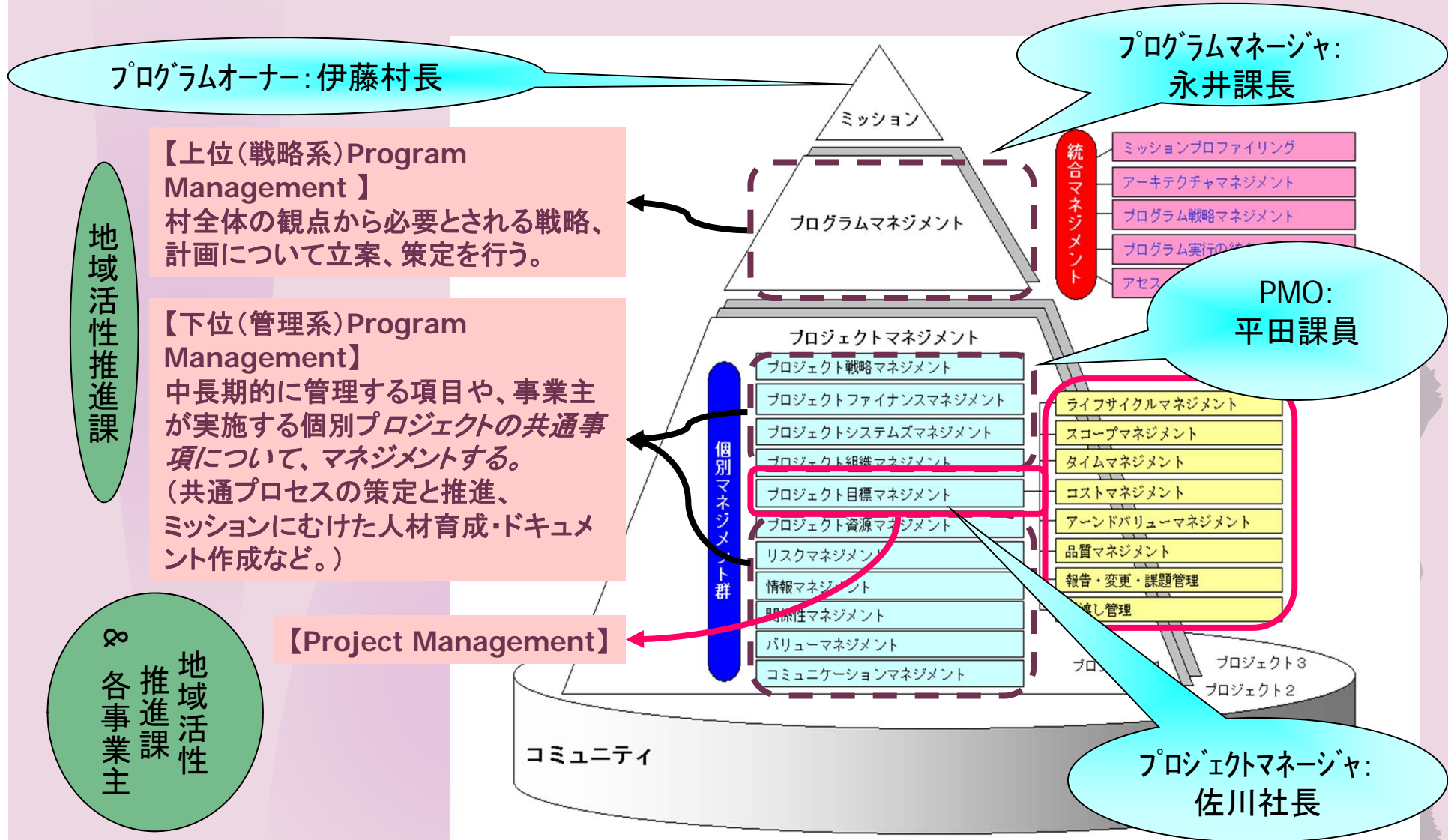
付) P2Mとは？プログラムとは？

- ❁ 「P2M」とは”Project & Program Management for Enterprise Innovation”の略称で、イノベーションの仕組みづくりを目指している。また、従来のプロジェクトマネジメントだけでなく、プログラムマネジメントの考え方を重視している点が、これまでのプロジェクトマネジメントと異なっている。
- ❁ 「プログラムマネジメント」とは、P2Mが世界で初めて取り入れた考え方で、“組織の中長期的目的・戦略を達成するために、全体最適の観点から複数のプロジェクト間の整合性を確保しつつ個別プロジェクトを成功に導き、組織全体の最適化を果たす”ことを指している。創造した価値の利用という観点から定常業務と言われる部分も含んでいる。

第1章 村役場のプログラムマネジメント



P2Mタワーにおける登場人物の位置づけ

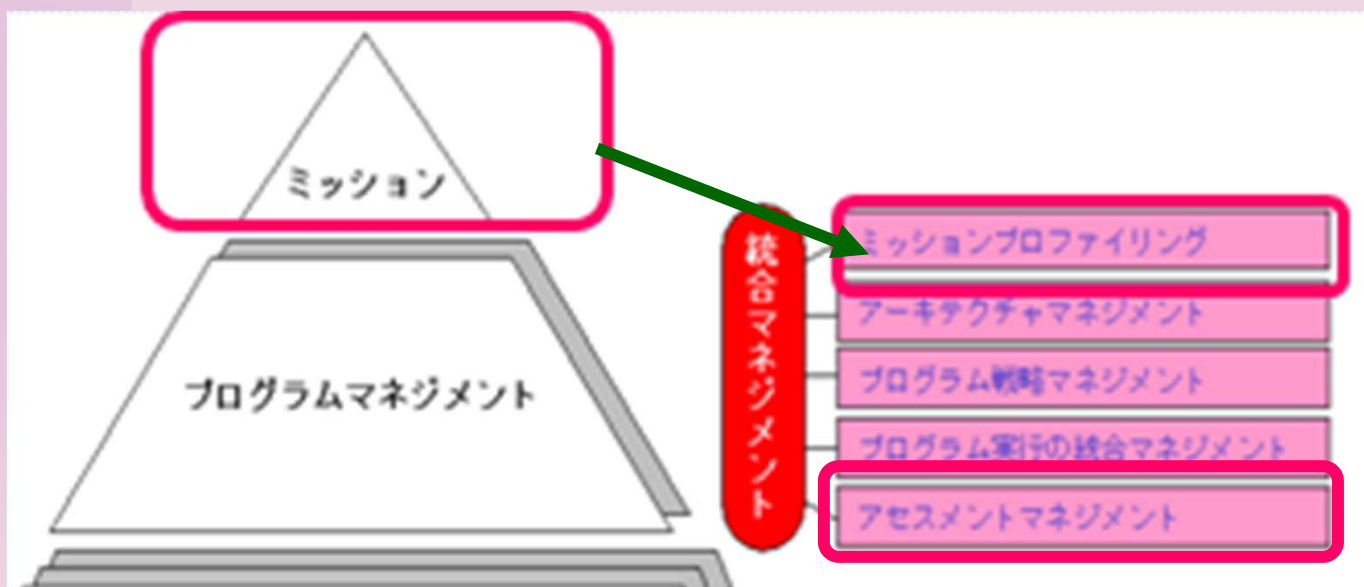


*PMAJジャーナル40号 参考に加筆修正。



ミッションプロファイリング

- さて、村役場の地域活性推進課がプログラムマネジメントするにあたって、まず必要となるのは統合マネジメントの中の「**ミッションプロファイリング**」です。



- 伊藤村長と永井課長は、次のようにミッションステートメントを定義しました。
- 今後の**アセスメントマネジメント**のためにKGIを、そして目標を達成する+前の重要成功要因として、CSFを定義しました。

ミッションプロファイリング

ミッションステートメント

小坂村を、日本一住み易い村にし、住民の幸福を実現する。そのために、観光および地場産業の建て直しを図る。
その成果として、全国の「がんばる町村100選」に選ばれることを共通の目標とする。

村のKGI

アセスメントマネジメントの指標となる

内容	現在	目標（5年後）
離村率の減少	25%（年間。前年比）	10%
Uターン人口増加	80人（年間）	150人（年間）
法人税増加	40億円	100億円
廃業数削減	20事業／年	10事業／年
売上生産高向上	250億／年	450億／年

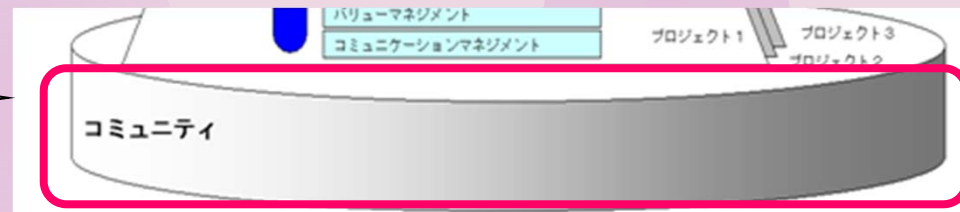
CSF(Critical Success Factor: 重要成功要因)

- 事業再建計画に対する助成金割り当て
- 全国レベルのイベントの誘致

コミュニティ

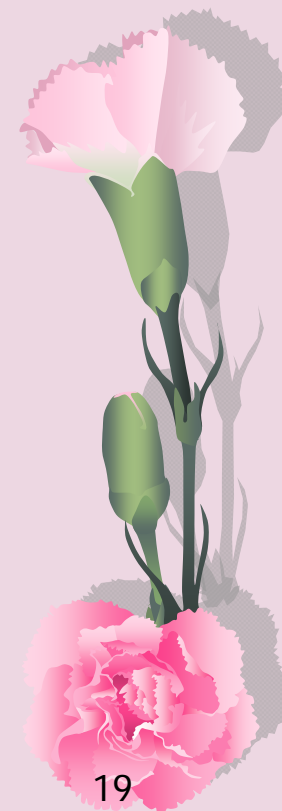
- ❁ コミュニティーマネジメントは統合マネジメントとともに、プログラムマネジメントのコアとなる部分でP2Mタワーを下支えしています。
- ❁ よりよいコミュニティの形成が、ステークホルダーの意識やモチベーションを高め、プログラムやプロジェクトの成功の最重要要因となります。
- ❁ このコミュニティの形成と維持も、地域活性推進課の重要な役割です。

P2Mタワーを
下支えする
“コミュニティ”



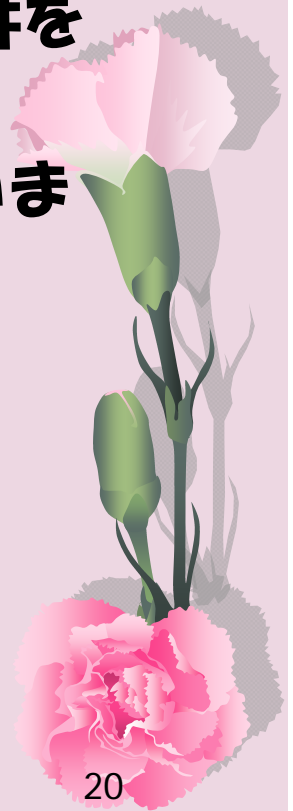
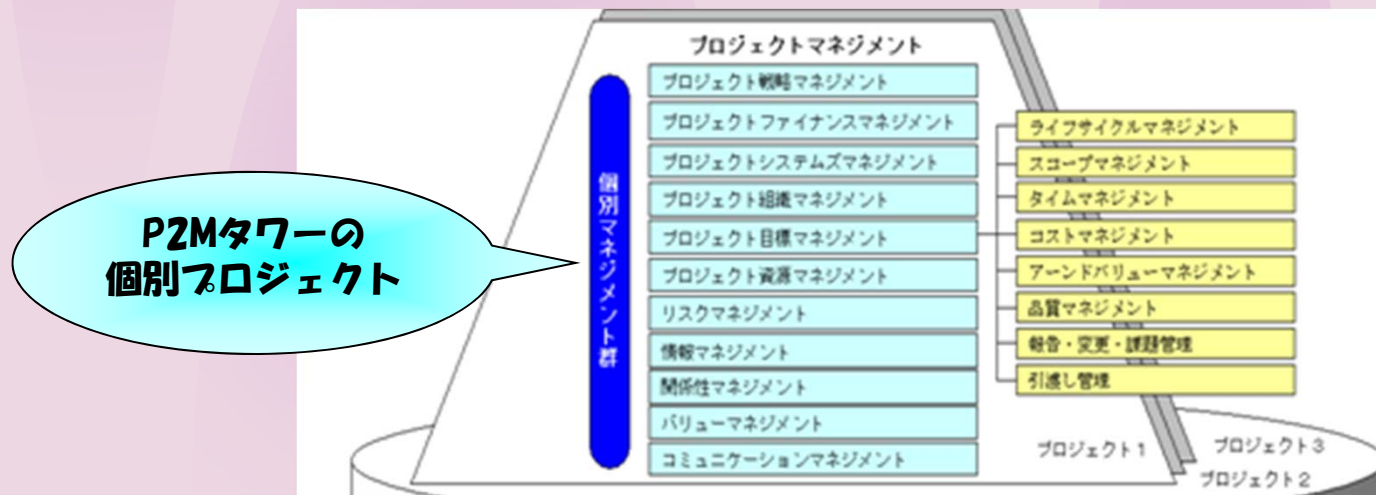
ここまでが、**プログラムマネージャ**としての
村役場の位置づけです。

第2章 村役場のプロジェクトマネジメント



村役場の個別プロジェクト

- ❁ さらに村役場は、プログラムとして全体を見るだけではなく、自らも実施しなければならないプロジェクトがあるはずです。
- ❁ 伊藤村長と永井課長は、今後村役場としてプロジェクト化していく必要があるものとして次ページの案件を洗い出しました。
- ❁ CSFであげた2つの要素もこの中に組み込まれています。



村役場の個別プロジェクト No.1

❁ 村全体の魅力UP&PR作戦

→プログラムマネージャ 永井課長

🍃 ソフト面

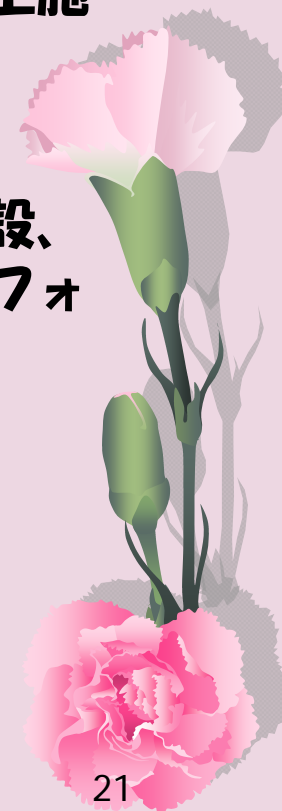
- ❖ 住民のホスピタリティ意識の定着とモチベーション向上施策の実施。

🍃 ハード面

- ❖ インフラ整備（花壇作成、休憩所や村営カフェの開設、社寺近辺やキャンプ場・河川敷・登山道の整備、インフォメーションセンターの充実。）

🍃 イベントの誘致活動

- ❖ 全国のアウトドアイベント業者へのPR・広報活動
- ❖ イベントの実施



村役場の個別プロジェクト No.2

🌸 ITの活用推進と事業者への普及

→プロジェクトマネージャ 平田課員

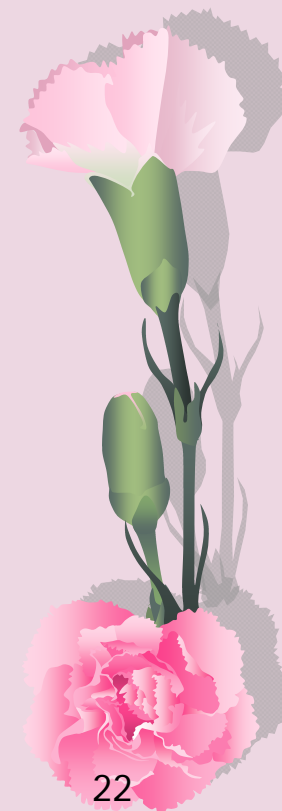
🌿 村役場のホームページの刷新

🌿 各事業主のホームページへのリンク含む

🌿 事業者のIT活用支援

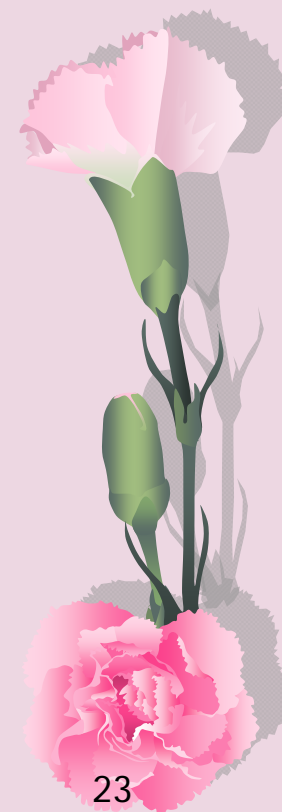
- ❖ 事業主向けホームページ作成ツールの配布
- ❖ 「かんたんホームページ作成」セミナー開催
- ❖ IT相談窓口

🌸 ここまでで、P2Mタワーにおけるプログラムとプロジェクトマネジメントにおける、村役場の役割と方針が明確になりました。



第3章 薬局再建プロジェクト

3-1 スキーム（構想の価値）



ある薬局店の苦境

佐川さんは、自宅の一階を店舗として、この村で25年間薬局を開いています。しかしながら、この10年来、売上も利益もどんどん減少しています。

原因は以下の2点です。

- 全国展開中のドラッグストアが、隣町の国道沿いにもできた。
- サプリメントや一部医薬品が雑貨と同じようにネットショップで購入できる種類が増えてきた。

これからは、スマートフォンやタブレット端末の普及により、お年寄りでも、ますますネット注文する人が増えるでしょう。また、第2類の薬までネット販売可能になると、益々売上が下がるのは明らかです。また、大手化粧品会社も、これまで小売店の対面販売に遠慮して封印していたネット販売に踏み切りました。

佐川さんは悩んだ挙句、コミュニティー誌に載っていた地元での事業相談にのってくれるという「地域活性推進課」を訪れました。

現状分析→新事業ドメイン決定

- ❁ 相談を受けた永井課長は、佐川さんにヒアリングしながら、いくつかのフレームワークを使って現状を把握・分析し、今後どのように経営改革していけばよいのかを見つけ出していきます。
- ❁ アシスタント兼PMOの平田課員も同席しています。

現状把握・分析→方向性の決定
(SWOT, 5Fs、成長戦略)

新事業ドメイン

現状整理 (SWOT)



永井課長は、現状把握の基本であるSWOT分析を試みました。ヒアリングをした結果、以下のようになりました。

構因	内部環境	外部環境
プラス要因	S : 強み <ul style="list-style-type: none">・ 地元に着・ 少数だが昔からの固定客がある・ 個人事業なのでステークホルダーは少なく、小回りが利く	O : 機会 <ul style="list-style-type: none">・ 都会にない環境がある。 (土地と自然となじみの人)・ 村役場の支援 (助成金)
マイナス要因	W : 弱み <ul style="list-style-type: none">・ 顧客に限られていて少ない・ 代わりの人材がない	T : 脅威 <ul style="list-style-type: none">・ ネットビジネス : スマートフォンの普及によるネットショッピングの増加・ 店舗ビジネス : 大手ドラッグストアの進出・ ライフスタイルの変化 : 健康志向

クロスSWOT → 強みを生かす

- ❁ 中小企業（個人事業）では、強みを生かすことがポイントとなります。
- ❁ 分析の結果以下のような方針が見えてきました。

構図	内部環境	外部環境
プラス要因	S : 強み	O : 機会
マイナス要因	W : 弱み	T 脅威

ここがポイント！

組み合わせ	機会	脅威
強み	自社の強みで 機会を活かす	自社の強みで脅威 を回避
弱み	自社の弱みを機会 を活かして克服	最悪のケースを回 避する行動

- ❁ 昔からの顧客の意見を聞きながら事業の改善を図る。
- ❁ 小回りが利くことから、現在の強み路線を生かしつつ大胆な発想にトライする。
- ❁ 村役場の支援（助成金やアドバイス、施策）を最大限に活用する。

競争戦略: Five Forces (現在)

(スキーム) 構想の価値

強 **新規参入企業**

- ・医薬品販売資格があれば、障壁は低い。

ある程度の専門知識は必要だが、オリジナリティーがない！

弱 **供給業者**

- ・薬の小売取り扱い商品には限りがあり、商品の差別化もできない。

買い手の競争力が強くて、売り手は商品の差別化ができていない！

産業内の既存企業 **強**

- ・大手ドラッグストアの全国展開
- ・大手と中小零細との格差大

強 **買い手**

- ・インターネットで簡単に商品や価格を調べることができ、コストダウン要望が強い。

ドラッグストアやネットショップ以外にも競争相手はある！

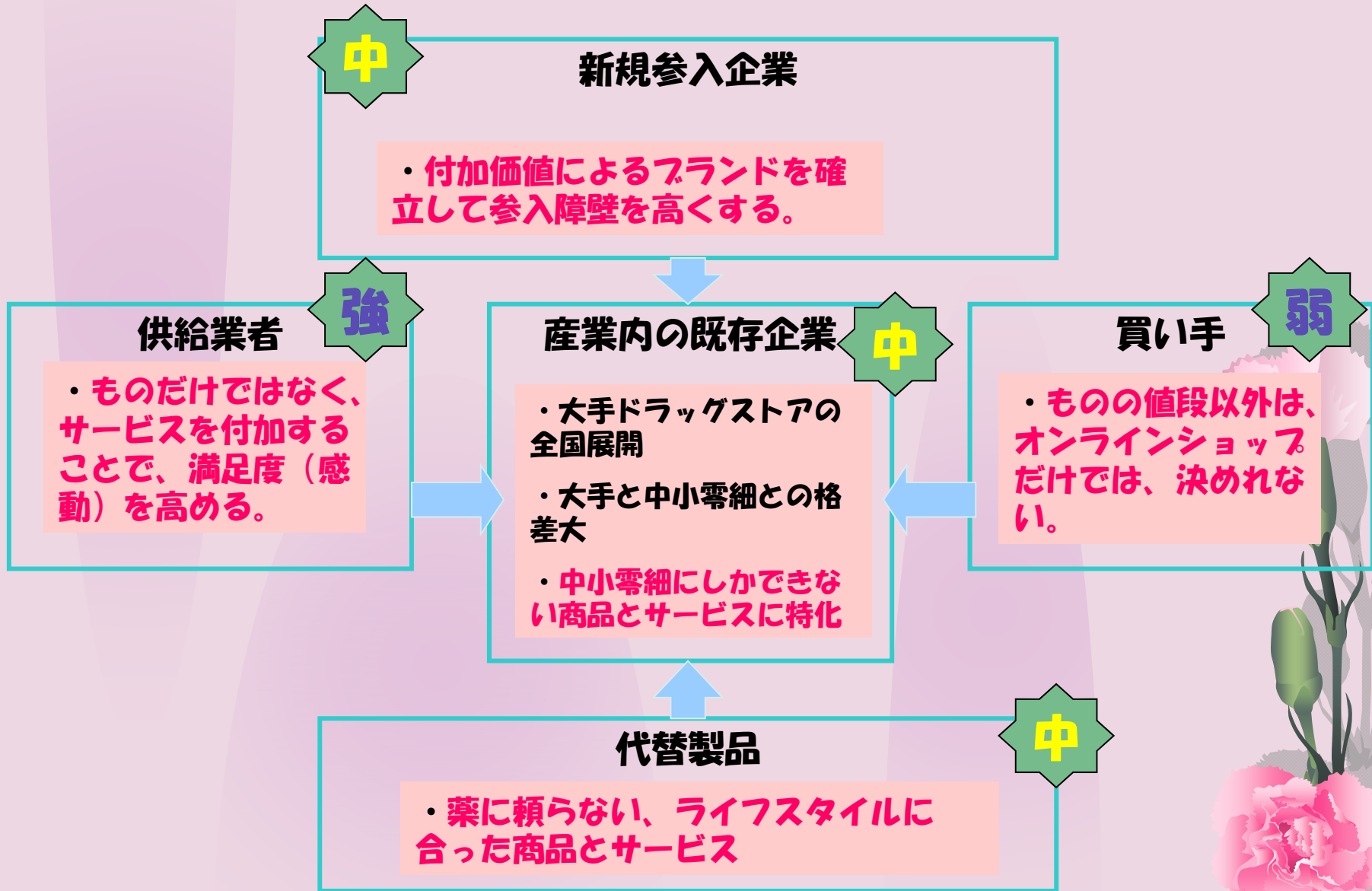
代替製品 **強**

- ・病気になってからの、対処療法ではなく、予防志向が高まっている。→薬からサプリメントや健康食品へ

“買い手の交渉力 < 売り手の交渉力”にするには、どうすればよいのでしょうか？

競争戦略: Five Forces (これから)

(スキーム) 構想の価値



成長戦略 ～課長の分析～

SWOT分析や、5Fsで置かれた環境を把握し、今後の目指す立位置をイメージできたら、どの分野を成長させるべきなのかを検討していきます。

- 佐川薬局店の場合は、「製品開発戦略」と「多角化戦略」ミックスするのがよい。
- 具体的には、利幅と商品が限られる市販薬中心のこれまでの商品構成を変え、他の小売ショップにはない付加価値をつけてはどうか？
- 規模と量で圧倒的な差のある競合相手と、同じ物を同じように売っていたのでは、到底生き残ることはできない。従来の考え方ややり方にとられない、「ゼロベース志向」が必要だ。

	既存製品 (分野)	新製品 (分野)
既存市場・ 顧客	市場浸透戦略	製品開発戦略
新規市場・ 顧客	市場開拓戦略	多角化戦略

現在の顧客や市場に対して、新製品をどんどん開発して売り込んでいく。

新しい製品、新しい事業で今までと異なる顧客や別の市場を開拓する。

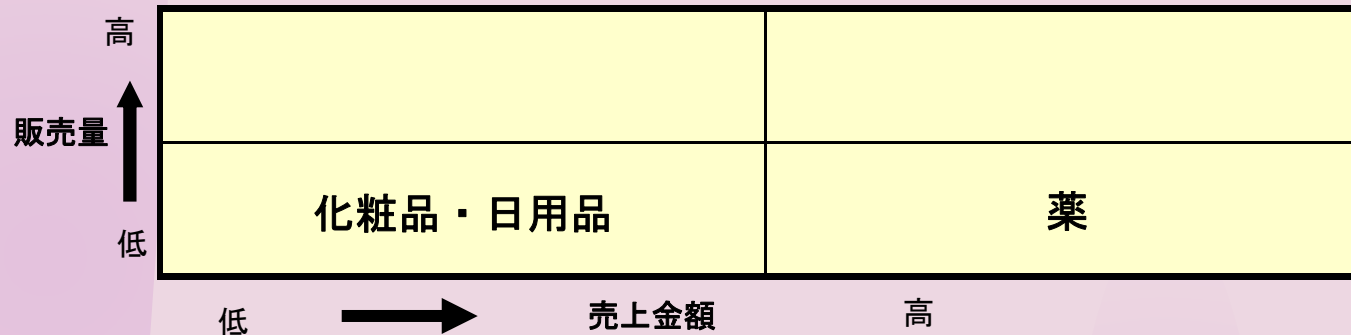
佐川社長は、ここまでの分析結果を持ち帰って検討してみることにしました。

事業ドメインの導出に向けて

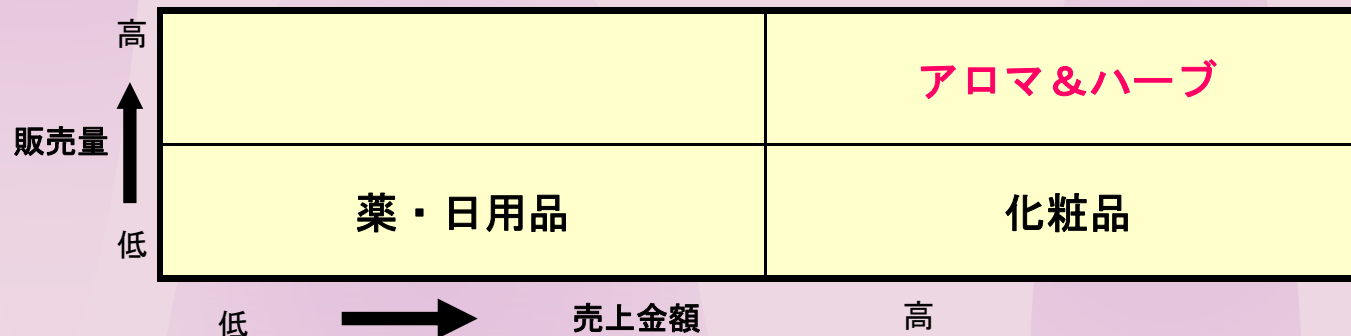
- ❁ 10日後、佐川社長は再び村役場の地域活性推進課を訪れました。
- ❁ あれから、分析に基づいて考え奥さんにも相談しました。その結果、粗利の少なく商品も限られている薬だけではなく、アロマ商品を取り扱うことを考えました。というのも、奥さんの紀子さんが、これまで趣味でアロマセラピーを実施していて、香りだけではないその実用性をもっと広めたいと思っていること、また最近では研究が進み効果も見直されていることもあり、ハウスキーピングを始め、医療、スポーツの分野での用途が広がっていく可能性が高く、かねてから将来性があると思っていたからです。
- ❁ しかも、健康ニーズにもマッチしており、5Fsの代替製品にとって代わられる脅威も減ります。また、このような地方の山村では、まだまだアロマセラピーは知られていないので新たな販路も開拓できます。
- ❁ 一方で、アロマ商品と連動して、一般化粧品の取扱量を増やします。その結果、商品構成は以下のようことにしました。

商品群の売上構成変更

現在

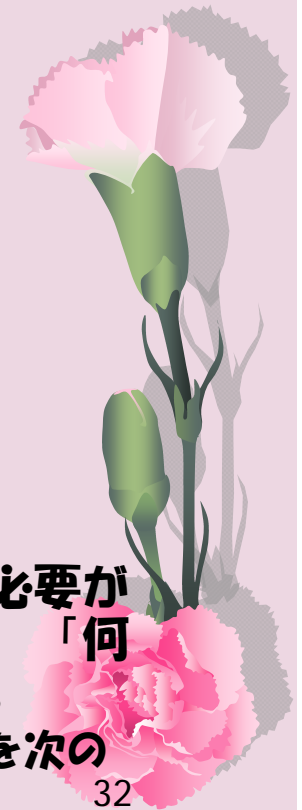


これから

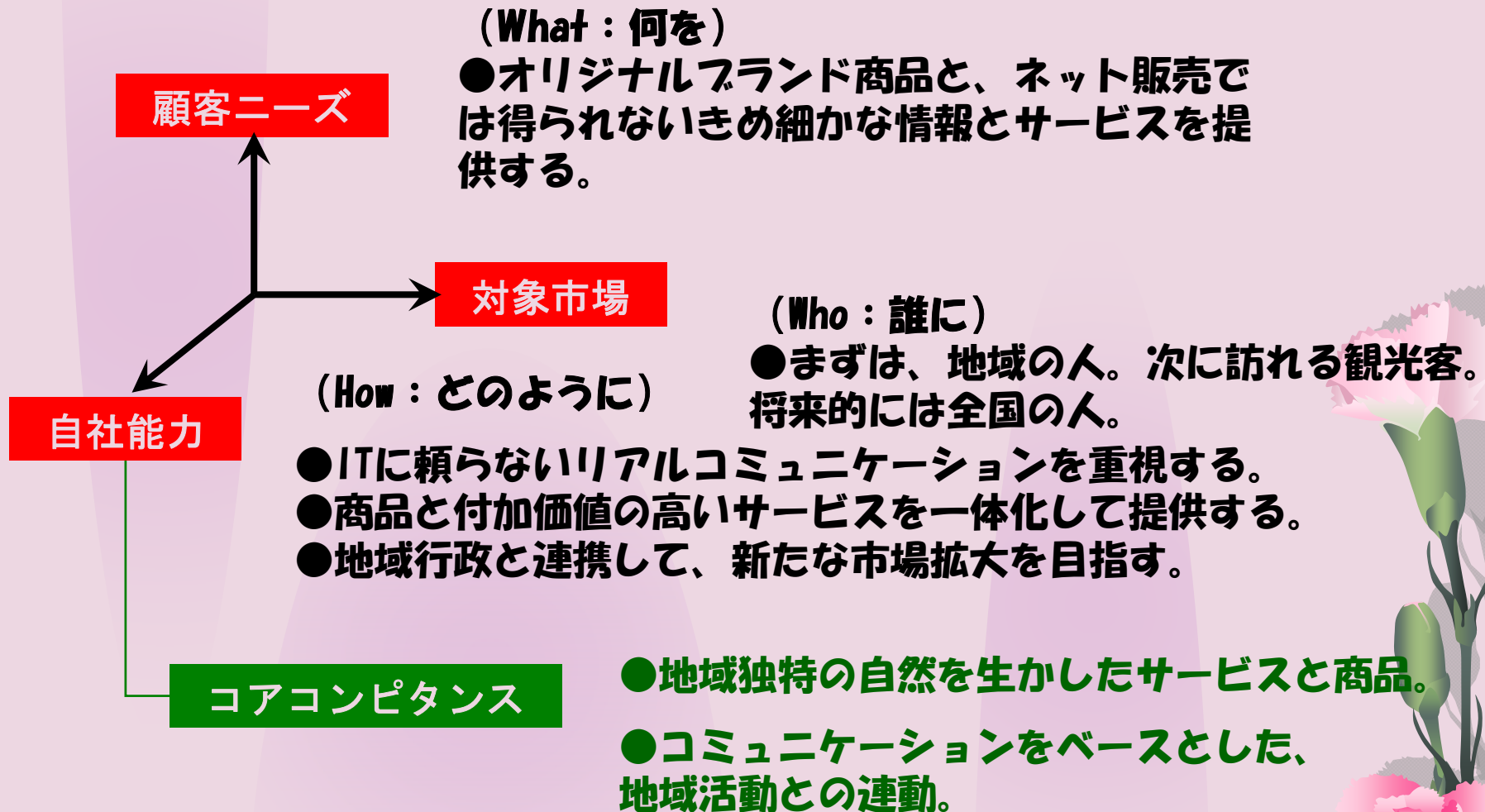


商品構成を大幅に変えることになると、「事業ドメイン」を変える必要があります。事業ドメインとは、自社のコアコンピタンスをベースに、「何を」「誰に」「どのように」提供するのかを明らかにしたものです。

- 永井課長のアドバイスに従って、佐川社長は、これからの事業ドメインを次のように設定しました。



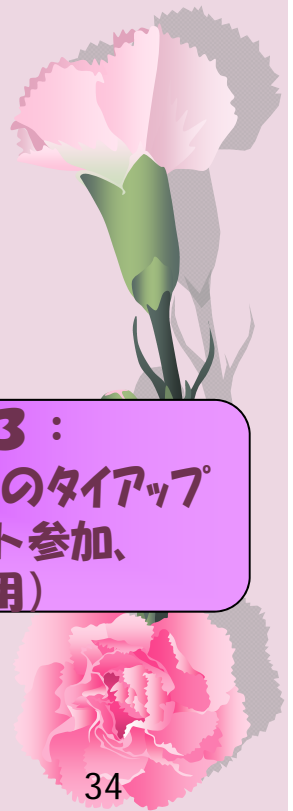
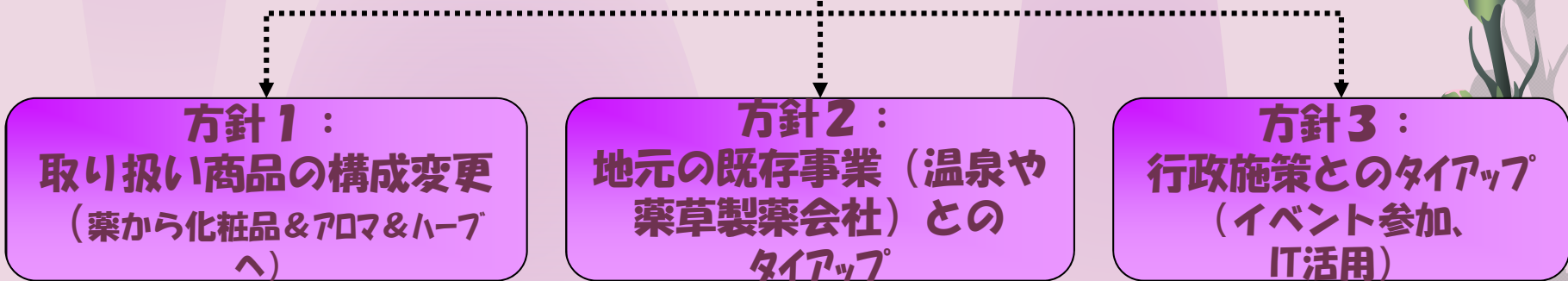
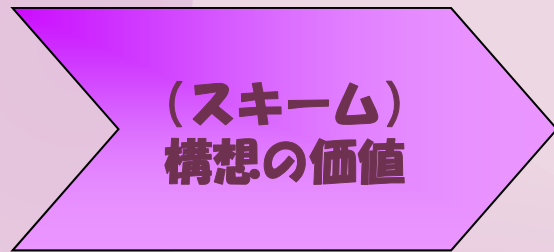
新事業ドメイン(事業の展開領域)



新事業ドメイン実現に向けた方針の策定

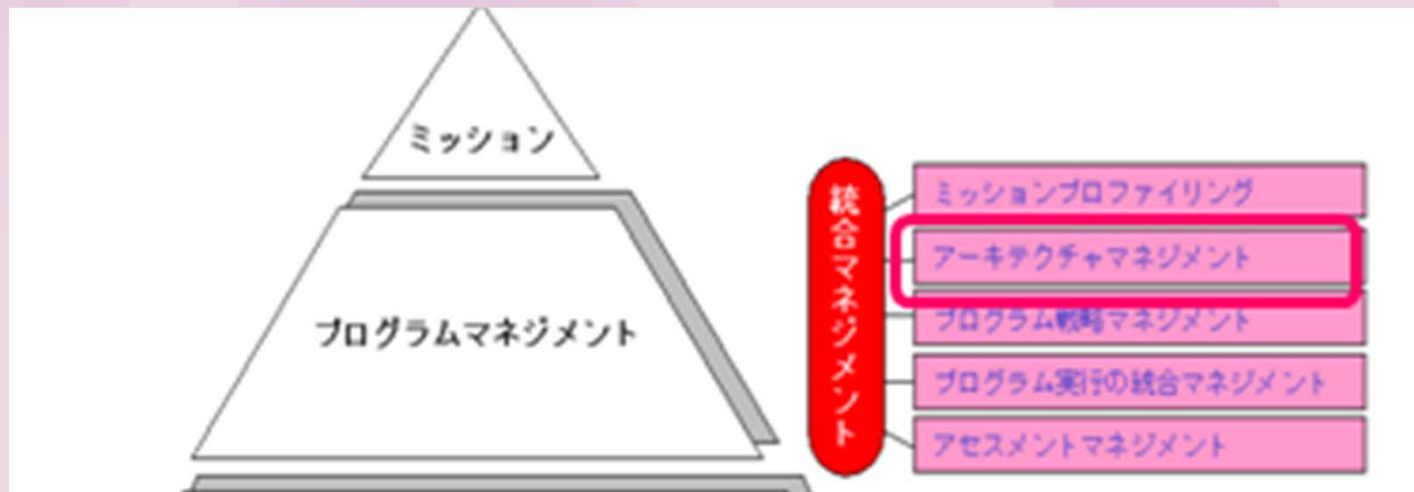


一週間後、二人は、新ドメインに基づいて事業を再生する「**薬局再生プロジェクト**」を立ち上げ、具体策の方針を決めました。



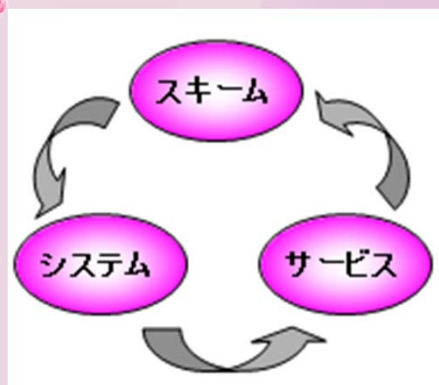
P2M:アーキテクチャマネジメント(1)

- ❁ P2Mのプログラムマネジメントの統合マネジメントにアーキテクチャマネジメントがあり、価値を生み出すためのプロセスとして、「スキーム」(構想)「システム」(構築)「サービス」(利用)という考え方があります。
- ❁ ここまで永井課長が佐川社長に行ってきたことは、このアーキテクチャマネジメントの「スキーム」に相当します。



P2M:アーキテクチャマネジメント(2)

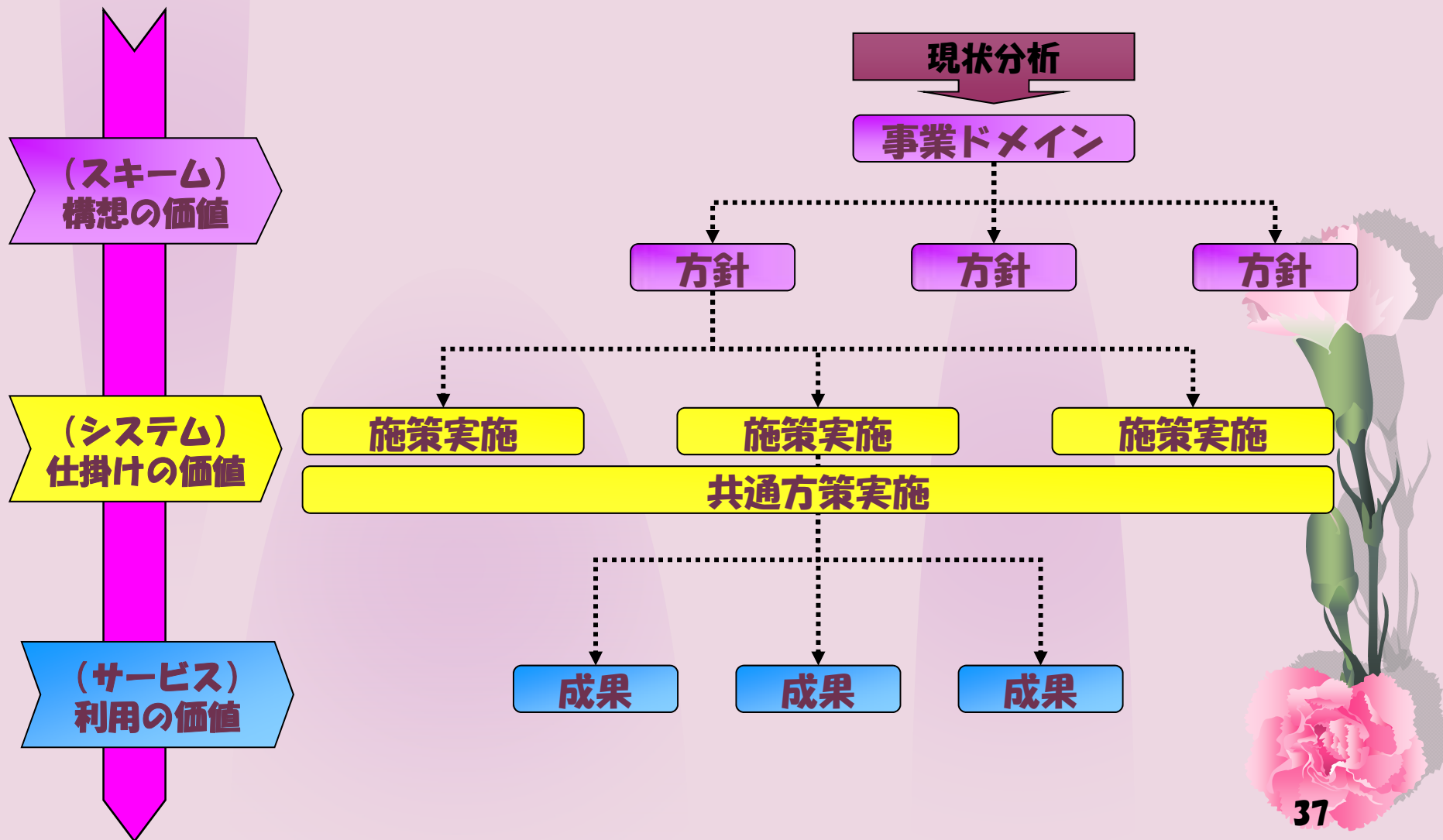
- ❁ 「スキーム」は“構想による価値”を表しています。この物語では、現状把握と分析から、とるべき戦略を導くフェーズが相当します。
- ❁ 具体的な戦略が決まったら、「システム」“仕掛けの価値”によって、価値を生み出す仕組みを作り上げていきます。これは、プロジェクトの実施にあたります。
- ❁ 最後には、「システム」によって創りだされた成果(=価値)を利用します。これを「サービス」“利用の価値”と呼び、さらなる価値を生み出す活動につなげていきます。
- ❁ 「サービス」には従来プロジェクトとみなされていなかった「定常操作」も含んでいるのがP2Mの特徴です。現代社会のめまぐるしい動きのなかでは、単純な定常業務は少なく、運用が始まって、常に改善と次の新たな価値創造へのリスクとリターンが一体化しているからです。



このような、価値連鎖のしくみが
P2Mの考え方の基本です。

P2M:アーキテクチャマネジメント(3)

下図はアーキテクチャマネジメントの各モデルと実際の作業イメージを横並びにしたものです。



P2M: 戦略マネジメント

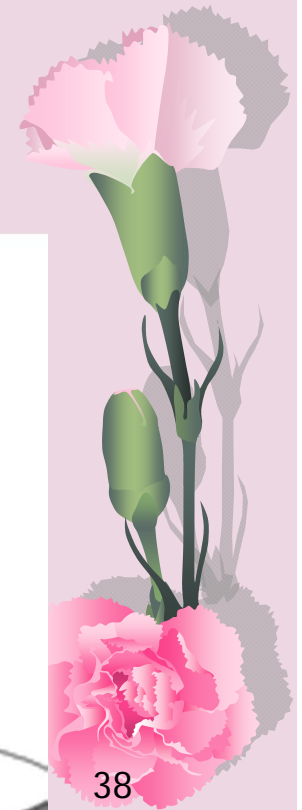
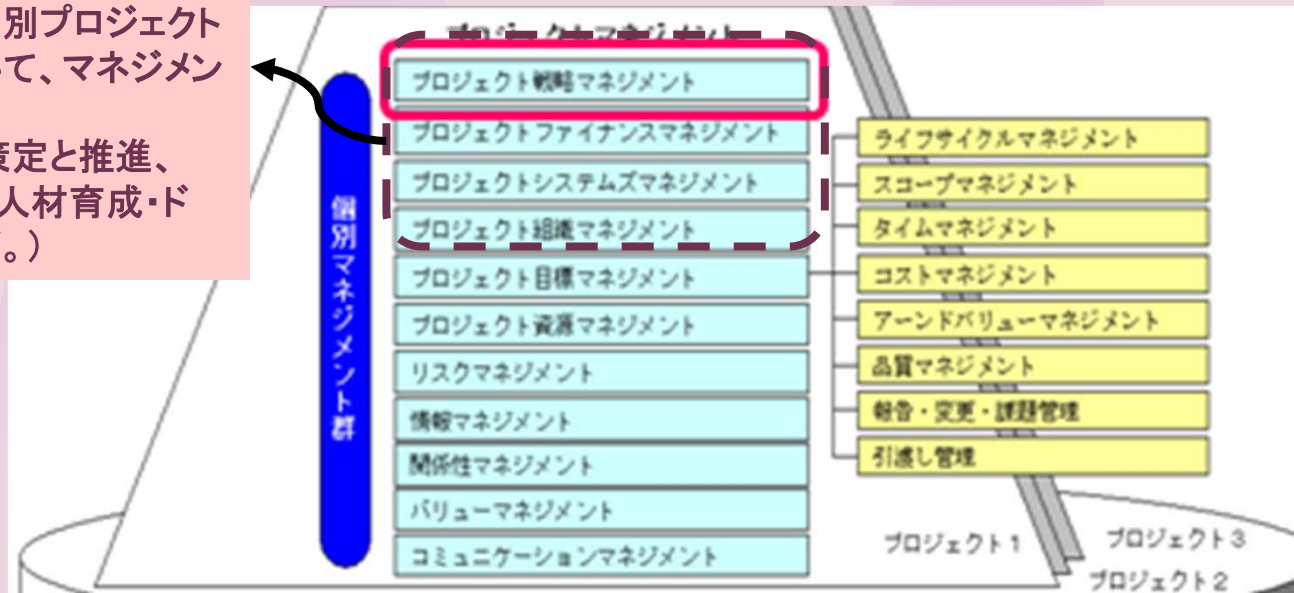


ここまでに、永井課長と平田課員が、佐川社長と実施してきた現状分析から新規ドメインの確立までは、上位のプログラムマネジメントのアーキテクチャマネジメントであると同時に、下位のプログラムマネジメントとしての戦略マネジメントにも相当します。

【下位(管理系)Program Management】

中長期的に管理する項目や、事業主が実施する個別プロジェクトの共通事項について、マネジメントする。

(共通プロセスの策定と推進、ミッションにむけた人材育成・ドキュメント作成など。)



P2M: コミュニティー(価値観の共有)

- ❁ コミュニティマネジメントはプログラムマネジメントの中でも統合マネジメントと並んで特に重要です。
- ❁ 永井課長は、佐川社長に経営に対する自分の考え方を紹介し、考え方を共有しました。

非効率化
経営

損をして
得をとる

感動3.0

近江商人の
十訓

- 一 商売は世の為、人の為の奉仕にして、利益はその当然の報酬なり
- 二 店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何
- 三 売る前のお世辞より売った後の奉仕、これこそ永遠の客をつくる
- 四 資金の少なきを憂うなかれ、信用の足らざるを憂うべし
- 五 無理に売るな、客の好むものも売るな、客の為になるものを売れ
- 六 良きものを売るは善なり、良き品を広告して多く売るとはさらに善なり
- 七 紙一枚でも景品はお客を喜ばせる、つけてあげるものがないとき笑顔を景品にせよ
- 八 正札を守れ、値引きは却って気持ちを悪くするくらいが落ちだ
- 九 今日の損益を常に考えよ、今日の損益を明らかにしないでは、寝につかぬ習慣にせよ
- 十 商売には好況、不況はない、いずれにしても儲けねばならぬ

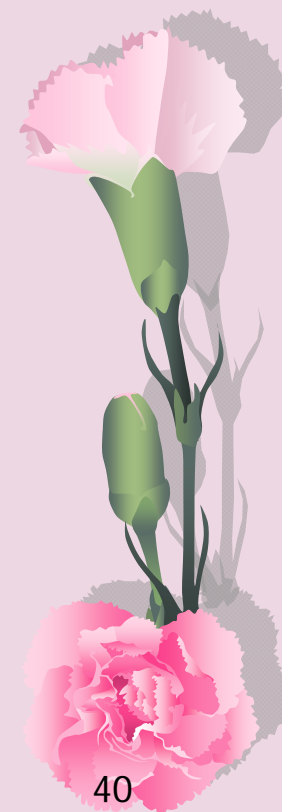
・共通の考え方を
ベースに行動する
ことで、目標への
ずれがなくなる。
・モチベーション
が向上する。

コミュニティ



第3章 薬局再建プロジェクト

3-2 システム（仕掛けの価値）



方針1の方策の実施



これからは、「システム」の部分に入っていきます。この部分は、いわゆる「プロジェクトマネジメント」で実施する主な手法を活用することで、個人事業においても目標に向かって確実に計画を実行していくことができます。

(システム)
仕掛けの価値

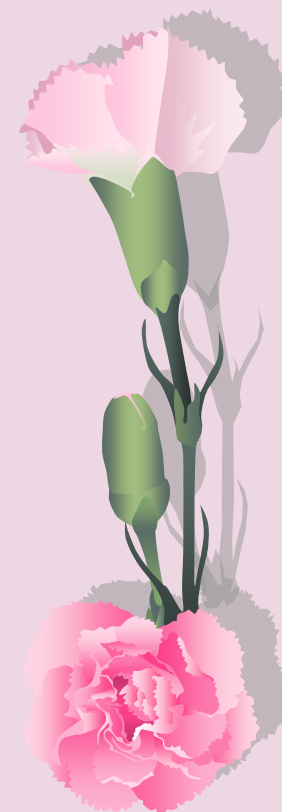
方針1：
取り扱い商品の変更
(薬から化粧品&アロマへ)

施策1
必要な資格の取得

施策2
コミュニティー
スペースの設置

施策3
独自商品の開発

共通施策：接遇、ホスピタリティー精神に基づくサービスの提供
(まずは自分の事業のために)



方針2の方策の実施

(システム)
仕掛けの価値

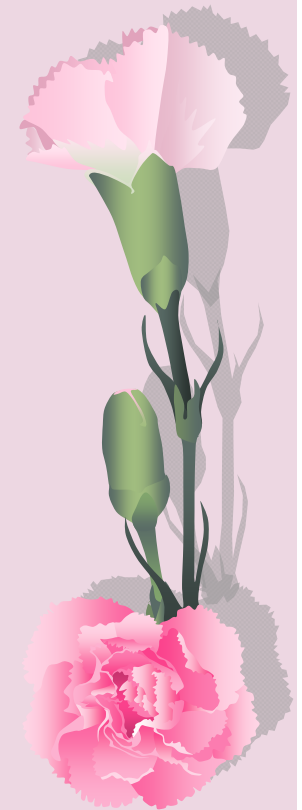
方針2：
地元の既存事業（温泉と薬草
胃腸薬）とのタイアップ
（一般市販薬からオリジナル薬草商品
へ）

施策1
地元の薬草胃腸薬
会社と商品を作っ
てもらう交渉

施策2
独自商品の開発

施策3
地元の温泉に薬草
風呂を提供しても
らうための交渉

共通施策：
地域活性化を目的とした、他の事業主を巻き込んだコミュニティ形成
（村の中での活動）



方針3の方策の実施

(システム)
仕掛けの価値

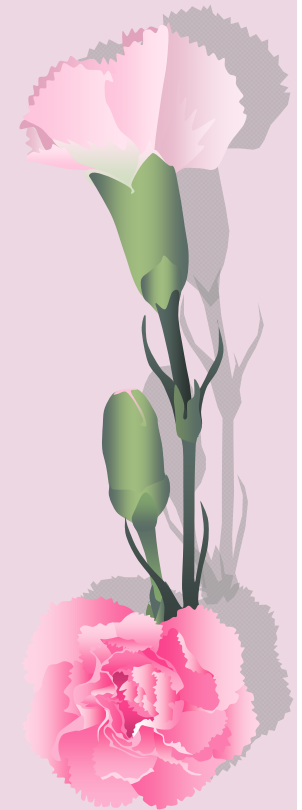
方針3：
行政（村役場）との
タイアップ

施策1
ITの活用

施策2
ソフト面（おもてなし作法、感動を与える技術）の向上

施策3
イベントへの参加
（企画、販売）

共通施策：村のPR&誘致活動（村の外に向けた活動）

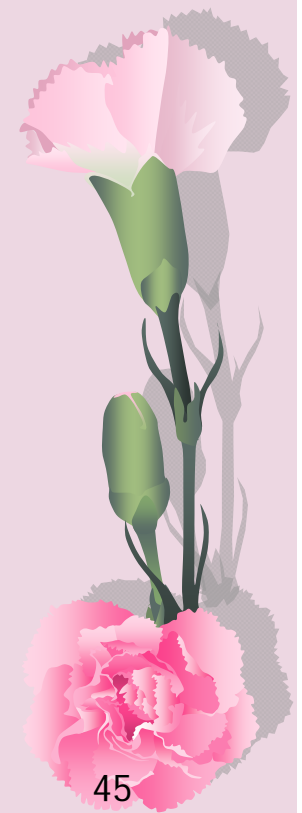


プロジェクトマネジメント: マイルストーンの作成

		1年目	2年目	3年目～
方針1 (医薬品→アロマ)			▲ 販売開始	
施策1	準備: 資格取得			
施策2	店舗改装: コミュニティスペース設置			
施策3	商品開発		▲ 販売開始	
方針2 (地元薬草会社との連携)				
施策1	薬草会社との交渉			
施策2	商品開発			
施策3	温泉組合との交渉			▲ イベント
方針3 (行政施策との連携)				
施策1	ITの活用			
施策2	ソフト面のスキルアップ			
施策3	イベントへの参画 (企画準備)			

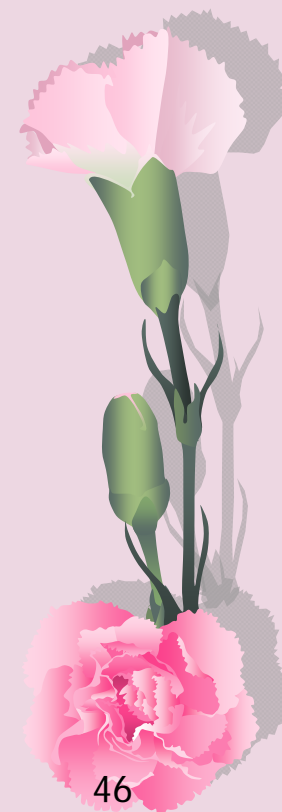
以上で、するべきことが具体的にになり、ターゲットのマイルストーンも計画に組み込まれました。あとは、実践あるのみです。

永井課長と佐川社長はこれからも一層団結していくことを再確認しました。

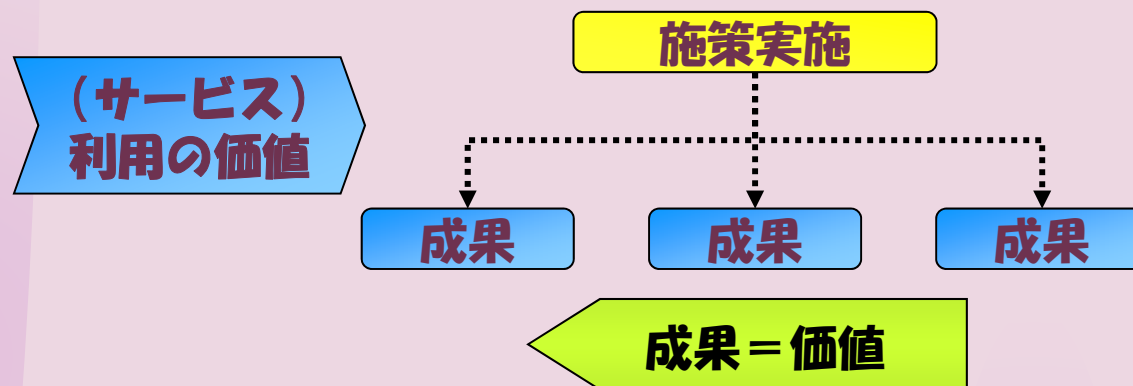


第3章 薬局再建プロジェクト

3-3 サービス（利用の価値）



価値の創造(薬局)



- 佐川社長は、1年目は各方針の元、WBSに基づいて各施策を実施していった結果、2年目には、独自開発商品は順調に売り上げを伸ばし、平田さんの薬局での売り上げの8割がアロマ商品、化粧品、薬草入浴剤となりました。また、2年目の終わりには、村が誘致したスポーツイベントに向けた企画・販売に参画した結果、収益向上に大きくつながりました。
- その結果、当面の目標としていた1日の売り上げ10万円も達成し、年間売り上げが3600万になったことをうけ、個人事業ではなく株式会社にすることにしました。

付)新事業ドメインの価値

(サービス)
利用の価値

❁ 方針1 取扱商品の転換 ~薬からアロマへ~

- ❁ その後佐川薬局のコミュニティスペースには、平日でも人が集まるようになりました。奥さんも、以前のパートに通う生活よりはいきいきしています。売上も順調に回復、利益率は倍に増えました。
- ❁ 今後は、お店に来れない村の人の元にも商品を届けようと思っています。

❁ 方針2 既存事業とのタイアップ ~薬草温泉~

- ❁ 地元の温泉に提供したオリジナルブランドの薬草風呂は老若男女問わずとても好評で、自宅用に購入する人も多くいます。
- ❁ 今後は、フレンドのパターンを増やして、週変わり温泉にしていく予定です。

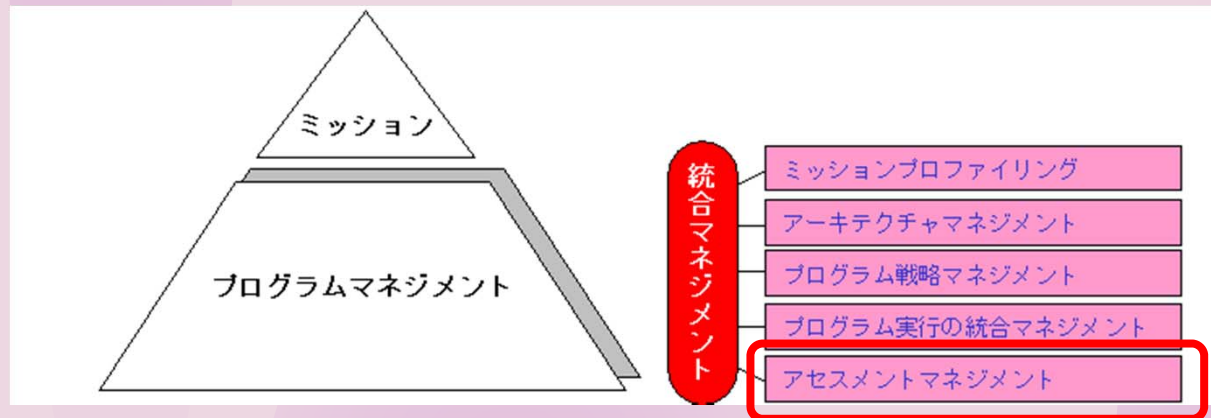
❁ 方針3 行政とのタイアップ ~イベント~

- ❁ 村で開催されたスポーツイベントでは、オリジナル商品として、アロマ、ハーブ、薬草グッズを売り、都心から来た人に好評を得ました。
- ❁ 来年は、村役場とさらに、企画の範囲を広げ、他の村の人にも広く参加を呼びかけて行きたいと思っています。

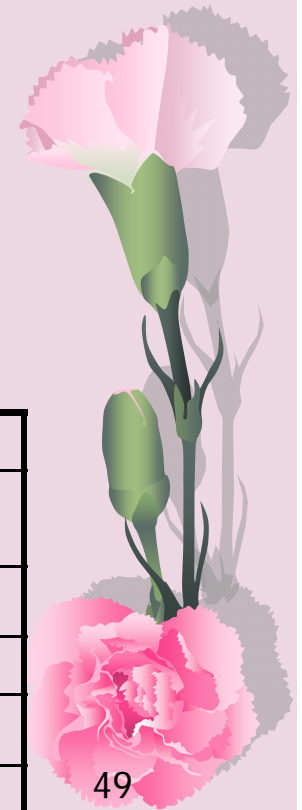
価値の創造(村役場)



5年後、村は当初の目標に掲げていたKGIを達成し、中小企業庁が選定する“がんばる町村100選”に見事に選定されました。先月の全国紙の「訪れてみたい趣のある町」の第8位にも入り、このGWには、近年にはないほどの観光客を迎えることができました。昨年の入り数もかつてのピーク時の9割まで回復しました。

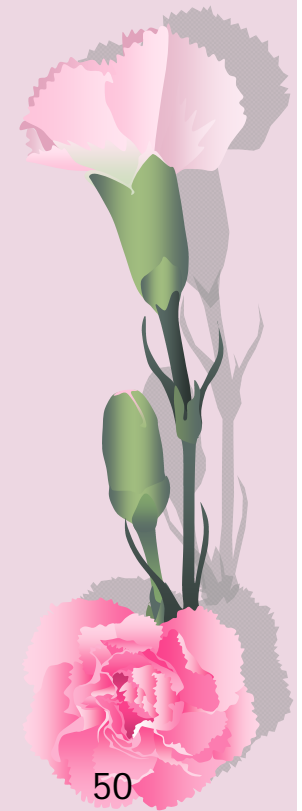
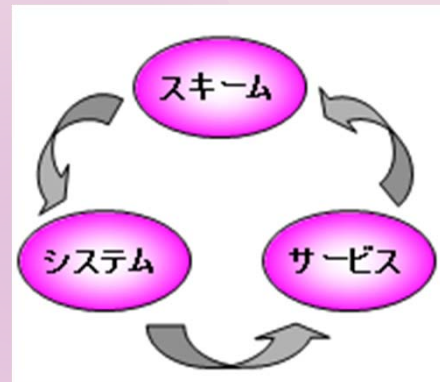


内容	5年前	当時の目標	結果	達成率
離村率の減少	25%(年間。前年比)	10%	6%	160%
Uターン人口増加	80人(年間)	150人(年間)	192人(年間)	128%
法人税増加	40億円	100億円	143億円	143%
廃業数削減	20事業/年	10事業/年	10事業	100%
売上生産高向上	250億/年	450億/年	560億	124%



エピローグ

～価値の連鎖～



その後・・・

- ❁ A村のホームページには、平田さんが作成した村の観光案内やスポーツイベントをアピールする専用のコーナーがリニューアルされ、各事業主が作成したホームページにリンクされています。
- ❁ 一方で、手作り風のミニコミ紙も各県の県庁などに配布し、村長自らが毎月、各地にPRに出向いています。
- ❁ 地域活性課のわかりやすい、説明と実践サポートのおかげで、今では、P2Mは中小事業経営者にもすっかり浸透しています。
- ❁ 佐川さんの薬局だけではなく、旅館、温泉、食堂、も同じようにP2M考え方を実践することで、毎年20%~30%も売上が増加するようになりました。



更なる飛躍を目指して…

- ❁ このようにして人による心温まるおもてなしとサービスをベースにした、薬局店をはじめとするいくつかの事業の立ち上げは軌道にのりました。
- ❁ これをベースに今後は、ITを広く活用し、個人事業や中小企業でも大手企業や海外企業と渡り合える仕組みづくりを、村をあげて実践していく予定です。
- ❁ 佐川社長は、次の3年で1億企業を目指しています。心配していた事業継続も、東京の薬大に進学した娘が、村と事業の魅力を再認識し、U-ターンしてくれそうです。
- ❁ しかしながら、社会の動きは早く、今後の継続的な発展のためには、また新たな事業ドメインの策定が必要になるかもしれませんが、今回の経験を生かして、価値を生み出し続けていきたいと思っています。
- ❁ A村も、地域活性推進課の下に、P2Mの連鎖する価値創造の考え方をこれからも、継承・実践していくことで、ますます活気のある村になるに違いありません。

~ THE END ~

