

世界遺産「白神山地」とは

縄文時代の始まりとともに誕生したといわれる白神山地は、青森県と秋田県に65,000haにわたって分布している世界最大級の原生的なブナ天然林です。人為の影響をほとんど受けていないのが大きな特徴で、そのうち17,000haが、平成5年にユネスコの世界自然遺産に登録されました。

地域を牽引する第三セクター
藤里開発公社
秋田県 藤里町



国の支援事業を活用

今から十五年前、電源地域産業育成支援事業により策定した「藤里町振興開発ビジョン」で、「小さいながらもバランスのとれた町をつくらう」という目標が生まれました。サフォーク(羊)の里づくりや山ブドウのワイン、まただけの生産出荷、温

全国の第三セクターや国民

宿舎が苦戦しているなか、いかにして「藤里開発公社」が地域を牽引する企業に成長できたのか、地域に貢献する第三セクターの経営のあり方について検証したいと思います。

大自然の恵み「白神山地」を
経営資源に

藤里町は、秋田県の最北端に位置し、人口約四千三百人の町で、北は、平成五年に日本ですべて初めて世界自然遺産に登録された白神山地を挟んで、青森県と接しています。町の

九〇%以上を山林と原野が覆い、冬は二メートル近くまで雪が積もります。基幹産業である農業と林業を支えに、自らの努力と工夫で新たに観光業を興し、農林業と大自然の恵み「白神山地」を融合した新しい地場産業づくりに町の命運を賭けてきました。

地域貢献企業に成長する
経営を検証

平成六年七月、まちづくりの核となる健康保養基地「ゆとりあ藤里」が完成しました。「ゆとりあ藤里」は、百四人収容の「ホテルゆとりあ藤里」、プールと露天風呂などがある健康保養館、研修施設や多目的ホールを持つ「サンワーク藤里」の三施設です。開業初年度には十万人が訪れ、最近の不況下でも、五月下旬から十月の白神山地シーズンの「ホテルゆとりあ藤里」の客室稼働率は八〇%以上です。これらの事業を営んでいるのが、第三セクター「藤里開発公社」です。

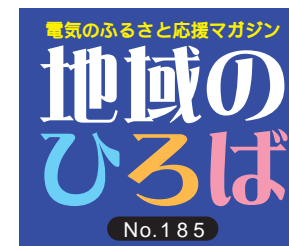


特集 電源地域のサクセスストーリー

秋田県 藤里町	1
地域を牽引する第三セクター 藤里開発公社	
民間経営手法で競争力を強化した三セク企業	2
(株)藤里開発公社 代表取締役社長 石田誠一さん	
白神山地が招いてくださるお客様を 心からもてなしたい	6
(株)藤里開発公社 観光事業部 営業部 生産流通事業部 総括部長 兼 ホテルゆとりあ藤里 支配人 白土延子さん	
人的ネットワークが資産 藤里を売り込む営業部長	8
(株)藤里開発公社 営業部部長 工藤信一さん	
「人物本位」が採用基準 二十八歳、ゼロからの挑戦	9
(株)藤里開発公社 水生産事業部 工場長 園部精一郎さん	
中小企業経営のコツ 「固定客」を増やす	10
DATA PAL	
藤里町	11
Focus 政策・制度	
良質の公共サービスを効率的に実現する 新しい公共事業の手法 PFI	12
兵庫県 神戸市 先進的PFI事業	14
阪神大震災復興に挑んだ全国初の観光施設PFI事業 神戸市国民宿舎「オテル・ド・摩耶」	
ふるさとじまん	
長野県白馬村	20
石川県珠洲市	20
北海道八雲町	21
情報クリップ	
地元貢献型リゾート開発 ダイビング事業に賭ける漁協の取り組み	22
和歌山県すさみ町	
地域協働力をテーマとして 「エネルギープラザ2003福井・高浜町」を開催	24
「電気のふるさとじまん市 広島」を開催します	25

表紙イラスト・相原健二

「地域のひろば」は、電気のふるさとの「まちづくり」を応援する情報誌です。



民間経営手法で競争力を強化した三セク企業

「藤里開発公社」社長の前職は、藤里町企画課長兼公社専務でした。「公設民営こそ三セクのあるべき姿」との経営方針について伺いました。

使命
税金が資本金
赤字は許されない

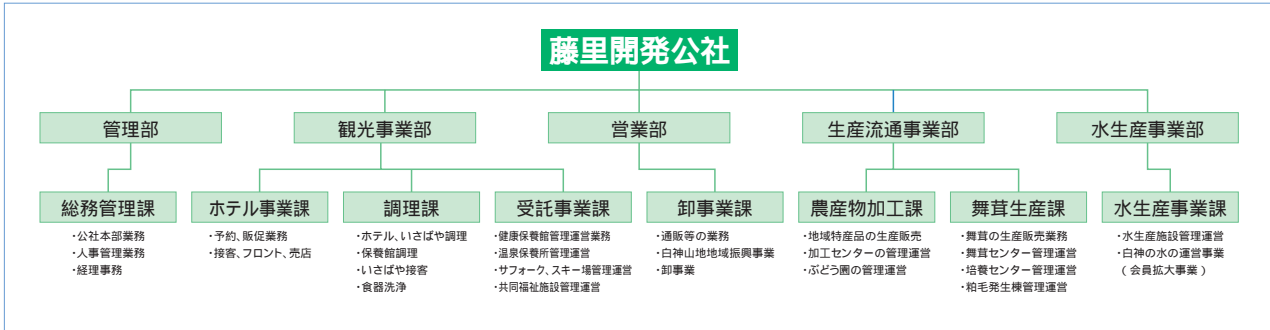
昭和六十三年の「藤里町振興開発ビジョン」、その一端を担った当社も今ではホテル経営、温泉経営、特産品開発・販売など五部門にまで成長しました。その間、花卉栽培の

赤字慣れ、業績責任不問を取り除き、やりがいと緊張感のある会社にしたというのには、この三セクでも共通の目標ではないかと思えます。では、どうしたらそれが実現できるのか。私は民間経営手法を取り入れるのがベストと考えました。そこで、藤里開発公社を公設民営会社にするためには、具体的に何が効果的かを考え、社員に対してもそれを十分に説明しながら、次にお話することを、会社の成長にあわせて優先順位をつけて実行してきました。公設民営こそ地域密着型企業の経営である」という信念は今も変わっていません。



「目標を与えて信じて任せる、これが私の役目」
株式会社藤里開発公社 代表取締役社長
いしだせいいち
石田誠一さん

藤里開発公社の組織図



その結果、社員の目の色が変わりました。自分の役割をはつきり認識し、仕事のやり方を工夫しながら、常に成果目標を意識した空気が感じられるようになったのです。確かに、退職者も出ましたし、成果目標に対する拒否反応もありました。しかし、成果主義の必要性や内容に関する説明を家族を含めた従業員に十分に行ったこと、それも

一年一回の家族慰安で行ったこと、さらには部長クラスによる納得いくまでの説明のおかげで、成果目標にやりがいを感じる社員も出始め、大きな混乱もなく実施できました。

公設民営効果2
ヘッドハンティングと若手登用が組織づくりの柱
もう一つの民間手法は、ヘッドハンティングによる即戦

力の採用です。創業期には、部門を引っ張るリーダーが不可欠ですが、若手が育つまで待てません。そこで、五部門の部長は大半がヘッドハンティングです。課題達成の使命感を持った人材、強い指導力を感じる人材、豊富な人的ネットワークを持っている人材管理に必要な専門的知識を持っている人材に来てもらいました。加工センターを任せて

いる工藤営業部長はその典型です（八ページ参照）。それと並行して、みどころのある地元の若者の登用も行っていきます。最近では、今年四月に採用した二十八歳の園部君に水の生産工場の工場長を任せています。同時に採用した小森君とともに競い合って頑張ってもらっています（九ページ参照）。

公設民営効果1
成果主義が甘えを払拭
組織風土を変えた

民間経営手法の中で、まず

取り入れたのが成果主義です。各部門の長である部長クラス以上は完全歩合給、課長クラスも年俸制、社員も職能給で、成果に応じた配分にしました。



平成3年12月	地域開発型第三セクターとして、株式会社藤里開発公社を設立。出資額は10社で1億500万円
平成4年7月	藤里町で整備した健康保養館の管理受託事業開始
平成5年10月	藤里町で整備した舞茸センターの管理受託事業開始
平成5年10月	まいたけを地域特産品とするために、増産体制の施設整備
平成6年7月	町営温泉保養所の管理受託事業開始
平成8年4月	藤里開発公社でホテル建設、オープン
平成8年4月	健康保養館が温泉利用型健康増進施設として厚生大臣認定
平成9年4月	公設民営方式の町づくり事業再構築のため、ビジョンを策定。民営化の実施。これまで管理受託していた事業を利用料方式とする。卸事業部門を設立。第三セクターを設立、運営に関する指導部門を設立
平成9年10月	町営スキー場の運営を開始(施設の無償借入と経営権の譲受)
平成10年4月	藤里町6,000万円増資。増資後の出資金総額は1億6,500万円
平成14年12月	白神山の水販売(株)が2,500万円増資。増資後の出資金総額は1億9,000万円
平成15年3月	フラワーセンター事業廃止
平成15年9月	白神山水の水生産施設(白神山水の館)事業開始



コラム 成果主義のメリット・デメリット

給与や賞与を個人の業績に直接連動させる成果主義が民間企業に導入されつつありますが、一般的に次のようなメリット・デメリットがあります。

(メリット)

- ・ 経営参加意識が強くなる
- ・ 業績に対する責任感が強くなる
- ・ 客観的評価が期待できる
- ・ 専門性が重視される
- ・ 適材適所が促進される

(デメリット)

- ・ 負け組をつくる
- ・ 個人目標設定を数値化することが難しい
- ・ 短期目標が重視される
- ・ 社内に過当競争が生じる
- ・ 大規模小売店のように、チームワークでサービスを提供する業種は個人目標の設定になじみにくい

廊下に掲示されている、業績評価のための自己申告書

経営効率化と地域貢献を両立するために

第三セクターの多くは、健全な企業経営と地域経済の振興、二つの使命を担っています。藤里開発公社では、新商品「白神山水」の開発ならびに全部門の顧客を一括管理できる「受注センター」の運用など、開発部門の評価に力を入れています。引き続き石田社長に伺います。

経営戦略1 部門別業績管理 社内5部門の 個別業績管理が黒字への道

民間では事業部制による部門別業績管理が行われますが、三セクでは部門別業績管理自体が珍しいようです。どんなふうに動定から脱却し、部門別に目標を立て、各々の業績を評価し、その評価に従って部門別戦略を立てる、この手法を定着させるのに、当社では三年かかりました。なかには、減価償却など、公共施設の運営にはない概念も多く、社員研修として安比ホテルのお世話になったり、顧問税理士に会社の指導を受けたり、一時は決算作業だけでも大変な時期がありました。

経営戦略2 新商品開発 全国区レベルの新商品 「白神山水」を発信

この九月に、長年の夢であった新商品「白神山水」の販売を始めました。白神産の優れた水を当社の核となる戦略商品にしたのです。従来の「きりたんぼ」や「だまっこもち」という特産品も売ってき

しかし、部門別業績管理が構築でき、部門ごとの詳細な業績状況が把握できるようになってからは、毎週月曜日の部長会議で各部門に必要な対策が即座に打てるようになり、効果満点です。社員の成果主義導入も部門別業績管理があって初めて可能になるものです。

ましたが、注文があれば売るといって受け身でした。ただ、これは鍋物などに入れる食材という商品の性質もあり、季節によって売上の変動も大きく、受け身のままでは安定した売上にはつながりませんでした。しかし、この「白神山水」なら、「水」ということで、生活必需品であり、誰にでもお勧めしやすい間口の広い商品

であることから、顧客の幅が広がると考えられます。そうすれば、今までの顧客層よりもさらに広い範囲の方に、他の商品を知ってもらうこともできます。また、季節を問わず定期的な需要が望め、売上の安定化も期待できます。そういった意味合いからも、この「白神山水」は「仕掛けていく商売」を可能にしてくれる商品だと思えます。

経営戦略3 販路開拓 人的ネットワークが 必要条件

当社の販路は、ひとえに人的ネットワークを頼りに切り拓いた大手の百貨店やスーパーが中心です。自分たちの商品に自信はあったものの、それを売り込むノウハウがなかったため、まずは百貨店の退職者を顧問として招いたり、



「働けば動くほどやりがいと収入を得ることができる企業を作りたい」

りました。

経営戦略4 顧客戦略 部門間で顧客情報を共有

今後、大手との取引で得た信用力をバックに、ネットを通じて直接販売します。売上増強が第一の目的ですが、それだけではありません。今までは部門ごとに注文を受けていたため、顧客情報の管理は一元化できていませんでした。仕掛ける販売を行うためには、顧客情報を一カ所で管理して全部門の共通財産にしておくことが重要です。そのため、

来年四月をめどに「一括受注センター」を整備します。受注業務の効率化、売上の増加、顧客情報管理センターとして、大いに期待しています。

課題 組織づくり 地元採用社員を 幹部に育成したい

創業期は、まずは経営を安定させるために売上増強や利益確保を優先して、幹部社員はヘッドハンティングで全国から採用しましたが、これからは、幹部社員の持つ経営技術を地元に移転し、地元の人

材から部門の長を育成しないと、真の地域ナンバーワン企業とはいえません。

目標 社員が誇りを持てる会社 地域に貢献できる会社を 目指す

成果主義の導入や競争意識の植え付けなど、厳しい経営を実行していますが、社長である私がまず範を示していきたいと思っています。組織の中にどんどん入っていく、トップが現場を回って実態を知ることが、人材づくりにつながると考えています。

新しく産業をおこすことは金を生み出す仕組みを作り出すことで、容易ではありません。大きな企業がない地域だからこそ、働けば働くほどやりがいと収入を得ることができる企業をつくっていきたいと思っています。社員が誇りを持てる会社、地元から雇用し、原材料を仕入れ、地域の経済に貢献している会社、「資本金として税金を使わせていただいています」と住民に胸を張って説明できる会社、こんな会社にしていきたい、これが夢であり使命でもあると考えています。



首都圏大手スーパーで展開される白神山水。人的ネットワークの効果のひとつ。

コラム

顧客戦略:CRM戦略

CRM(カスタマー・リレーションシップ・マネジメント)は、顧客満足度を高め、顧客と信頼関係を築いて利益を上げるための顧客管理手法です。部門別の顧客管理から一括受注センターによる顧客管理の一元化を目指す藤里開発公社の構想は、まさしくCRM戦略です。さらに、各部門が連携して顧客ニーズに合った情報提供を行う「仕掛けていく商売」もCRM戦略があつてこそ成果が期待できる販売戦略です。このように考えると、「一括受注センター」は受注機能の効率化以上に、CRM戦略の拠点としての機能を持っているといえます。

10ページの編集室便り、固定客づくりについて検討していますので参考にして下さい。

白神山地が招いてくださる お客様を心からもてなしたい

九年前に東京から藤里町に移り、いまや藤里開発公社で観光事業部・営業部・生産流通事業部の総括部長と「ホテルゆとりあ藤里」の支配人を兼務している白土延子さん。ホテルを核とした観光によるまちづくりについて、お伺いしました。



株式会社藤里開発公社
観光事業部 営業部 生産流通事業部 総括部長
ホテルゆとりあ藤里 支配人
しらとのぶこ
白土延子さん

新商品開発1 安心して「白神山地」を 楽しんでいただくために

当ホテルは毎年、白神山地の観光シーズンの五月第二週から十一月第一週は九〇%以上の稼働率です。白神山地の登山やトレッキングのお客様が八〇%以上で、特に六月の新緑や十月のブナの紅葉の時期は予約が一杯です。まさしく、白神山地が招いてくださるお客様なのです。大手旅行会社やJRとも提携してはいますが、JRの駅もない当地は大がかりなキャンペーンの対象に含まれることはなく、自力で集客することが難しい状況にあります。

当初、専用ガイド、車、宿泊、弁当など、すべてをホテルでご用意するトレッキングパックで楽しんでいただ

いました。大変好評をいただいたのですが、ガイドは自家用車を使わざるを得ないなど安全面での心配がありました。そこで、地元のバス業者、ホテル、白神ガイドが役割を分担する新商品「白神周遊バック」を開発しました。三年目の今年には、大館能代空港にバスフレットが並び、定期観光バスが走るまでになりました。

新商品開発2 冬場の閑散期に 宅配おせちを全国展開

冬場は大変です。豪雪地帯なのに人を呼べるスキー場もなく、温泉目当ての忘年会や新年会が精一杯で、稼働率は三〇%くらいです。季節によって稼働率が大きく変動するのは観光型ホテルの宿命ですが、知恵を絞って何かをしなればいけないと思ったのです。そこで、ちょっとしたチャレンジで、「ホテル特製おせちの全国販売」を考えたのです。十二月二十八日から三十日まで、従業員全員でおせちを作りました。年三回発行の白神情報誌で宣伝すると、函館や三重からも注文がありました。

経費削減 「11月のおもてなし」で 満足をつくりだす

もう慣れましたが、ホテル住まいなので。消防法で三人の宿直を要請されていて、一人は翌朝のフロント係、一人は委託の警備員、もう一人が私です。経費削減のためです。これを躊躇していると黒字にならないのです。一方、ホテル経営にはお客様の家庭生活を上回るホスピタリティーがいかに大切かを教えられたこともありました。宿泊観光とは、日常生活の延長線にある保守的な要



今年からは定期刊行バスも走るようになった地元の観光商品『白神周遊バック』

求と非日常性の両方を提供するサービスです。以前あるお客様が「こは人の気持ちと合わせるものが何もないなあ」とふと話されたのです。インテリアへの心ばりのなさは、自覚していただけに残念な思いで一杯でした。玄關に花を飾れるだけの予算などありません。結局、自分の家から絵を持ってきて飾りました。経費削減で十分には整備できないところは、心のおもてなしで満足していただくことに決めました。

サービス お客様と一緒に 温かい料理を召し上がって いただくために

ほかにも解決しなくてはならない問題がありました。ホ



部屋からは、自然豊かな風景が望める

テルの料理をめぐっての福島総料理長との調整です。福島さんは開業以来の料理飲食部門の責任者で、県理会の巨匠・故田中定雄氏門下の和食一筋三十年の方。厚生労働大臣認定の和食一級技能士で、ホテルの売り物「白神トレッキング弁当」の考案者でもあります。その方に、素人の私が「たくさんのお客様にお出しする場合は、時間がかかる手の込んだ料理ではダメなんです。皆さんと一緒に温かいお料理を召し上げていただくためには、もっと速く、無

駄を省いて」と注文を出し続けたのです。鍋の蓋が飛んできたこともありましたが、今では、理解し合える戦友になりました。このホテルを支える強い力として、今後も協力したいと思っています。

人材育成 マニュアルで新人は育たない すべて私が教えます

ホテルの顔は「人」です。どれだけお客様の心を察して気遣いができるか、それが「おもてなし」だと思っています。印象に残るのは「心遣い」。

朝六時出社でも、仕事の終わった夜遅くから、若い子とカラオケにも行きます。飲めないので運転係で呼ばれるのですが、飲み会は必要ですね。新たな一面も知ることができずから、「子供のことを知りたかったら白土さんに聞いて」とおっしゃる「両親もいて」「白土塾」になっています。中堅社員も育ってきましたから、新人教育を任せようかと考えています。

地域貢献 これからももっと地域に 貢献していきたい

五年目を迎えたホテル主催の夏祭りでのパーベキューパーティーは、すべての食材を地元から調達します。大量に安く定期的に仕入れるにはやはり大手と契約せざるを得ませんが、時には急な宴会用に、サンダル三十足、肉二十キロ、おにぎり三百個といった注文を地元の商店にお願いしています。地産地消って本当に難しいですが、これからはもっと地元へ貢献できる仕組みを考えていきたいと思っています。



「藤里ゆとりあ」名物料理長弁当。品数豊富でお得と好評(1,000円)

人的ネットワークが資産 藤里を売り込む営業部長

組織づくりに対する石田社長の信念「創業期の部長クラスは、ヘッドハンティングによる即戦力が重要」のとおり、大手販売会社からヘッドハンティングされ、加工センターの管理を担当している藤里開発公社営業部部長の工藤信一さん。持ち前のバイタリティーからも、まず営業の話からと思いきや、意外にも経費削減のお話から始まりました。



株式会社藤里開発公社 営業部部長
くどうしんいち
工藤信一さん

三セク黒字化には 経費削減努力の 積み重ねが不可欠

攻めの営業が効果を奏するた
めには守りの経営がしっかりと
できている必要があります。
加工センターを任せられている
わけですから、できるだけ
経費削減に努めようと思いま

した。経費削減は永遠のテ
マですね。

まずは、徹底した機械化で
す。「きりたんぼ」も「だまっ
こもち」も機械化しています。
そのうえで、今年の経費削減
の目玉は、汚水処理費用の削
減です。無洗米に切り替える
ことで、人員二人の削減と年
間百万円の汚水処理費用の削

「人物本位」が採用基準 二十八歳、ゼロからの挑戦

今年四月、地元建設会社から転職した園部さん。いきなり任せられたのが、水産事業部の工場長。水の専門家でも技術者でもなく、いわゆる公募による地元採用。「いずれ地元採用の人材を育てたい。年齢も経験も関係ない。人物を見て戦略事業を託す」と語っていた石田社長の人材育成の姿がありました。



株式会社藤里開発公社
水産事業部 工場長
そのべせいいちろう
園部精一郎さん

地元で働ける、新しい 事業に挑戦できる、 祈る思いで応募しました

地元でやりがいのある仕事
がしたいと思っていたところ、
ちょうど新しい事業の募集が
あり、祈る思いで応募しまし
た。でも、まさかこんな大事
な事業の製造部門の工場長を

任せてもらえるとは思って
いませんでしたから、はじめは
とてもびっくりしました。

しかし、私のことを信じて
任せてくれたことに対する責
任とやりがいは大きいです。
水に関しては素人でしたが、
四月入社以来、本当に勉強し
ました。一緒に入社した小森
と教え合い、競い合って知識

減が可能になりました。包装
の機械化と朝八時から夜九時
までの二交代制にすることで
人員三人の削減が可能になっ
たのです。人員削減は地元雇
用効果に反するようですが、
地元で貢献できるためにはま
ず、利益を生み出す企業でな
ければなりません。

自力で販路開拓 全国を股にかける 行動派部長

営業の基本戦略は、大市場
をターゲットにした営業展開



経費削減はまず徹底した機械化から

と大手ブランド百貨
店・スーパーとの取
引による信用力強化
です。売上の八〇%
以上が首都圏と関西
地区です。人脈を頼
って頻りに東京・大
阪・広島まで出かけます。営
業に関する出張はすべて任せ
てもらっています。

大手の百貨店やスーパーと
の取引からは信用力が得られ
ますが、条件は厳しいですよ。
原価率は厳しく、通販の場合
はすべて加工センターからの
個別の発送で対応しなければ
ならないので、人手もかなり
大変です。ですから、いかに
して今後の直販を増やすかが



忙しいながらも笑顔がたえない加工センターの現場

「めいど・いん白神山地」に 藤里商品を託す



地元原産に
こだわった藤里開発
公社の商品

鍵だと思っています。
スーパーでもカタログ販売
でも、商品にブランド力がな
ければ消費者に受け入れられ
ません。加工センター製造の
特産品は、塩・片栗粉無添加
で白神山水使用の「きりたん
ぼ」や「だまっこもち」、果汁
一〇〇%、酸化防止用ビタミン
C添加のぶどうジ
ュースなど、「めい
ど・いん白神山地」
のブランドイメージ
に負けないよう、愛
着を持って作って
います。
私たちのこだわり
で選んだ地元の素材
で作ったものだから、
信頼され、安心して
購入していただい
ていると思うのです。

を吸収しました。数カ月間、
民間企業に派遣され、頭の中
につめこんだ知識を現場に役
立つ実践上の知恵に変えるた
めの訓練を受けてきました。
特に、食品衛生に関する規約
「HACCP」の本は、百冊近
く読んだと思います。

「白神山地の恵み」 「白神山水」

私たちの支えは、「白神山水」
という水と、それを加工して
いる工場への誇りと自信です。
確かに、古米でも白神山水で
炊くと新米のようにおいしく
なるのです。縄文時代からの

白神山水の特徴は非加熱でも安全であること

ブナ林が生んだ神秘の水とい
う感じます。神秘とはいって



生産現場を園部工場長と共に支える小森さん



白神山水を支える若いスタッフたち

も、水の品質の高さは科学的
に保証されていて、標準を上
回る数値を出しています。ま
た、加工に関しても、白神山
地の原水を外気に触れないよ
うに六・二キロのパイプライ
ンで引水し、原水の取水場所
と工場で厳しい検査を行い、
一般生菌ゼロ、大腸菌ゼロの
状態を保つなど、衛生面にも
十分配慮しています。
さらに、定価百五十円のう
ち一元を自然環境保全の基金
に充て、白神山地の恵みにお
返しできる仕組みにしていま
す。

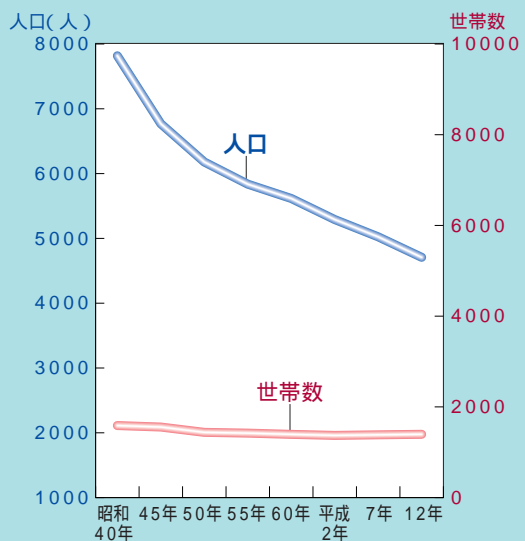


藤里町

お問い合わせ先 / 株式会社藤里開発公社
 〒018-3201 秋田県山本郡藤里町藤琴字上湯ノ沢1番地2
 電話 0185-79-1070
 URL <http://www.shirakami-fujisato.com/>

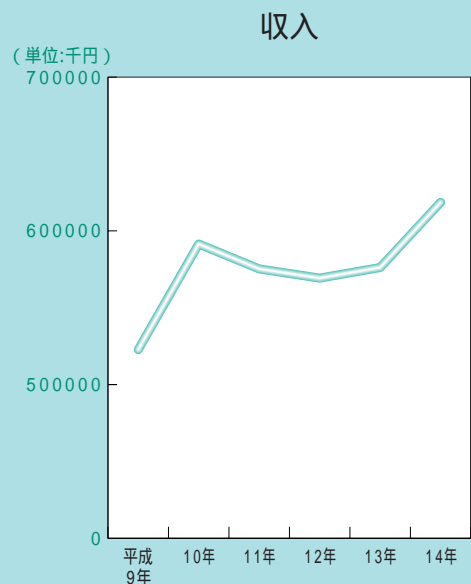
電源地域の
サクセスストーリー

人口と世帯数の推移

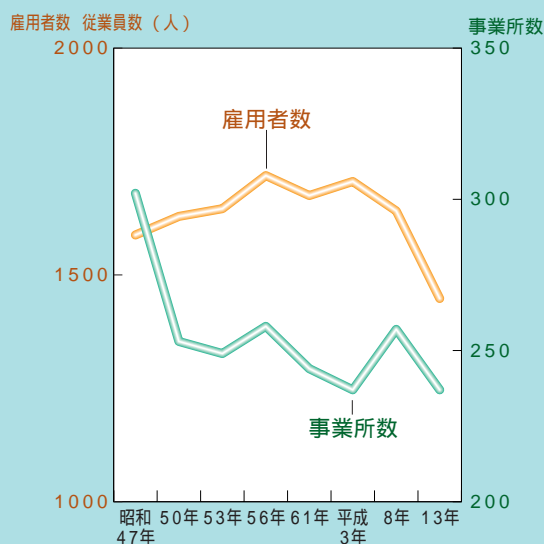


出典：国勢調査より

(株)藤里開発公社の決算状況

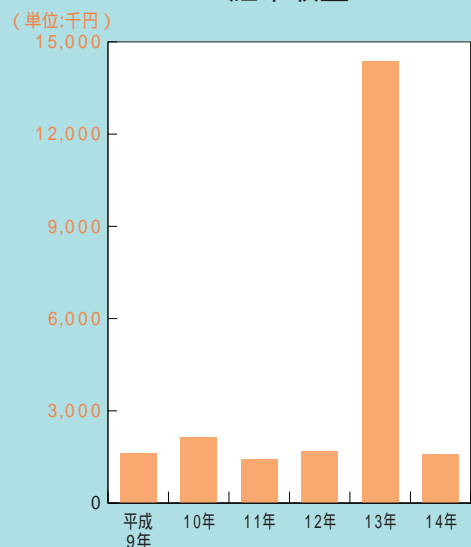


事業所数と雇用者数の推移



出典：事業所・企業統計調査より

経常収益



出典：(株)藤里開発公社資料より

発電概要

能代火力発電所1号機(東北電力)：総出力 60万キロワット 運転開始 平成5年5月
 能代火力発電所2号機(東北電力)：総出力 60万キロワット 運転開始 平成6年12月

中小企業経営の「コツ」固定客を増やす

固定客は企業の資産

厚い信頼関係が築かれて上得客になっていく顧客のことを固定客といえます。固定客は、長期にわたって企業との関係を維持し、継続的に利益をもたらす安定的経営を約束してくれる「企業の資産」です。一般的には、上位20%の固定客で売上の80%を占めているともいわれています(パレートの法則)。

既存の固定客の喪失率を最小にする
 まず注力すべきは既存の固定客を失う率を小さくすることです。なぜなら、新たな顧客を獲得し固定客に成長させるコストは、既存顧客を固定客として維持していくコストの5倍かかるといわれているからです(バイ・ファイブの法則)。
 新規顧客を固定客に育てるには、失った固定客を補充する

るための新たな固定客の創造です。サービスの質の向上や新商品開発など、総合力による攻めの経営で新たなファンづくりを目指す必要があります。ただし、先の話にもあるように、新規の固定客を獲得するには相当のエネルギーがかかることを覚悟しなくてはなりません。

既存固定客のロコミを大切に
 固定客を比較的簡単に獲得する方法としては、オピニオンリーダー等のロコミによる新たな固定客の自動的な発掘があります。この好循環が経営の発展をもたらします。

コラム
バイ・ファイブの法則
 「自社製品を他社の顧客に売るには、自社の顧客に売するのに比較して、5倍のコストがかかる」という、米国で定着している調査結果のこと。新規に顧客を開拓する場合は、多額の広告宣伝費とともに、企業名やブランドを知ってもらうために大きな手間がかかる反面、自社の顧客とは直接的なコミュニケーションが可能でコストが抑えられるためです。言い換えると、自社の顧客と直接コミュニケーションができる顧客情報管理が重要だということです。

見込み客
 潜在顧客 ターゲットと想定される将来の顧客
 顧客
 一度サービスを提供した顧客
 得意客
 特定の商品・サービスを数回あるいは定期的に提供している顧客
 支持者
 他の顧客に宣伝し、連れてきてくれるほどの信頼のある顧客

コラム
必要な顧客管理情報例

- 顧客属性情報**
 基本情報
 氏名 住所 電話番号 登録年月日 生年月日 性別
 勤務情報
 会社名 業種 資本金 従業員数 所属部署 役職 勤続年数 勤務先住所 電話番号 内線電話
 家族情報
 家族構成 家族(氏名 性別 生年月日 職業)
 その他
 血液型 未婚 学歴 趣味 スポーツ 資格 購読紙 マイカー車種 住居区分 居住年数
- 購買履歴情報**
 購買履歴
 買上年月日 買上商品 買上数量 買上金額
 販促履歴
 実施年月日 反応
- クレーム履歴**
 年月日 内容 対応 反応

生涯顧客
 代々にわたって家族ぐるみでファンであるような最も高い信頼関係が築かれた顧客。
 固定客とは 〇の総称です。従来の顧客管理はとを重視しました。
必要な顧客情報
 このような固定客づくりは、次のような顧客情報による顧客管理が重要です。
顧客情報の収集方法
 会員からの情報収集
 モニターからの情報収集
 通信販売を利用した情報収集
 専門情報誌による情報収集
 紹介による情報収集
 これらの顧客分類や顧客情報の収集・管理は、顧客ごとに異なるニーズに個別に対応するといふ「ワンツーワンマーケティング」を one to one marketing を目指すものです。大量生産・大量販売を目指したマスマーケティングから、どれだけ個別ニーズ、言い換えると顧客のこだわりに対応できるかが固定客づくりのポイントになってきています。だからこそ、地域密着型の中小事業者の未来が開けているとも考えられるのです。
 (地域のはらば、編集室)