一般社団法人監査懇話会 監査技術ゼミ　さま

長期安定経営のための
「顧客ロイヤルティ経営」

NPO法人　顧客ロイヤルティ協会

2021.11.24

顧客ロイヤルティ協会©2021

本日はありがとうございます。

ＮＰＯ法人顧客ロイヤルティ協会

http://www.customer-loyalty.jp

どうぞよろしくおねがいします

理事長　伊藤　秀典
理　事　髙木　雄子

U子のCS講座

今回私がご紹介する「顧客が満足」が皆さんの仕事のなにかのヒントになれば幸いです。「顧客が満足」はお客様の満足に留まらず、私たちサービス提供者にもシアワセをもたらしてくれる理論です。

プロフィール

本日は、
お招きいただきありがとうございます

伊藤 秀典（いとう　ひでのり）　1946年12月生まれ　74才

NPO法人 顧客ロイヤルティ協会 理事長

NPO法人 日本コーチ協会 会員
社団法人 日本産業カウンセラー協会 会員　産業カウンセラー　㈱TTW　問題解決手法TTWインストラクター

東京都出身　　成蹊大学　法学部卒業
1971年　三菱石油株式会社入社、1989年大阪支店販売二課長、1997年人事部次長、
1999年日本石油株式会社と合併後 日石三菱株式会社（現 ENEOSホールディングス）人事部次長、早期退職（1999年11月）
元静岡大学客員教授（2013年～2017年）

著書　：「CSを超える顧客ロイヤルティ」

専門分野：Customer Loyalty(顧客ロイヤルティ) Customer Satisfaction(顧客満足)、 Coaching
ビジネスコーチング、 Counseling、モチベーション理論、問題解決手法ＴＴW、
人事制度改革コンサルタント、目標管理ではなく目標支援制度、コーチング･スキル、
管理者研修、中堅社員研修、セールス･マネジャー研修、などに関する企画立案および実施

主たる研修実績2002-2021年
日本消費生活アドバイザー協会、三井不動産ビルマネジメントル株式会社、十合労働組合、日本賃貸住宅管理協会
トステム株式会社、株式会社日立ハイテクノロジーズ、株式会社ラウンズ、株式会社東京ソワール
株式会社日立システムズ、株式会社ＮＴＴドコモ四国支店、 大日本住友製薬株式会社 株式会社リクルート
株式会社宇佐美鉱油、株式会社コスモスイニシア、大和ライフネクスト株式会社,、プリンスホテル
日本郵便株式会社、三菱地所レジデンス株式会社　三菱地所ホーム株式会社　他

本日は、
お招きいただきありがとうございます。

プロフィール

髙木　雄子　（タカギ　ユウコ）

ＮＰＯ法人 顧客ロイヤルティ協会　理事　研修部部長
顧客ロイヤルティ研究会事務局

アパレル会社に勤務する顧客ロイヤルティの伝達者。
２００１年顧客ロイヤルティに出会い、
「”を”ではなくて”が”」「給料はお客様からもらっている」の言葉に
「これか仕事の意味」と感じ、実践からの学びを深める。
顧客ロイヤルティの理論と実践の方法を研究会企業やその他多数の企業に伝えている。

～専門分野～　　販売スキル・心理学・顧客ロイヤルティ(CS・CL)
社団法人　日本販売士協会　登録講師
社団法人　日本産業カウンセラー協会　　産業カウンセラー　・キャリアコンサルタント
NPO法人　日本交流分析士協会　　交流分析士
社団法人　日本フォーマル協会　認定ゴールドフォーマルスペシャリスト
一般社団法人　日本ほめる達人協会　ほめ達検定３級
ポジティブ心理学認定プラクティショナー

著　書　　「CSを超える顧客ロイヤルテイ」
協力書　　「一生離れないお客さまをつくる方法」

本日の内容

1. 顧客ロイヤルティとは
2. 顧客満足を知る
3. サービスのクォリティを高める（コアとフリンジ）
4. 顧客ロイヤルティ経営の基本
　グッドマンの法則・顧客維持・客離れ・生涯価値
5. 働く人の幸せWell-Being)
6.一生のお客さまへ

はじめに・・

CS	**顧客満足**	Customer Satisfaction
	顧客サービス	Customer Service
	顧客成功	Customer Success
CX	顧客体験	Customer Experience

顧客ロイヤルティ　CL

顧客ロイヤルティ　CL

顧客ロイヤルティとは

お客さまとの信頼関係をつなぐこと

すべての業務を徹底的に

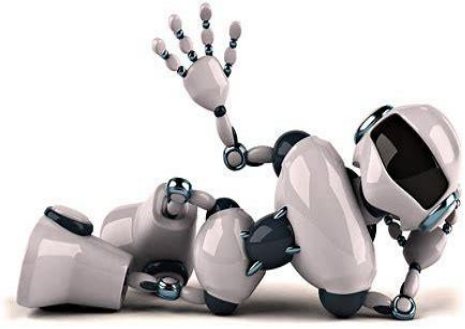
「顧客の視点」で見直すことから始まります

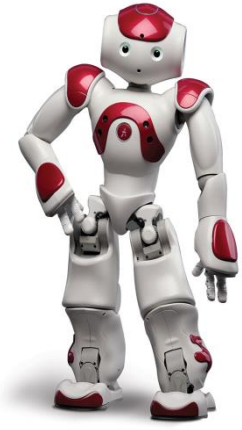
時代の変化で…

無くなる会社
無くなる職業

10年後存在するのは

お客さまに選ばれた会社
働く人がしあわせな会社
仕事が好きな人





20世紀の顧客ロイヤルティ

目的

「長期的継続的な利益の確保と維持」

だった・・・。

お客さま満足→ひいき客→企業の利益

21世紀の顧客ロイヤルティ

目的

「働く人の幸せと
お客さまの喜びが
実現できる企業となること」

働く人の幸せ→お客さま満足→ひいき客→企業の利益

顧客満足を知る

U子

今日覚えていただくこと

顧客満足は

をではなく

がである

佐藤知恭©　１９９５

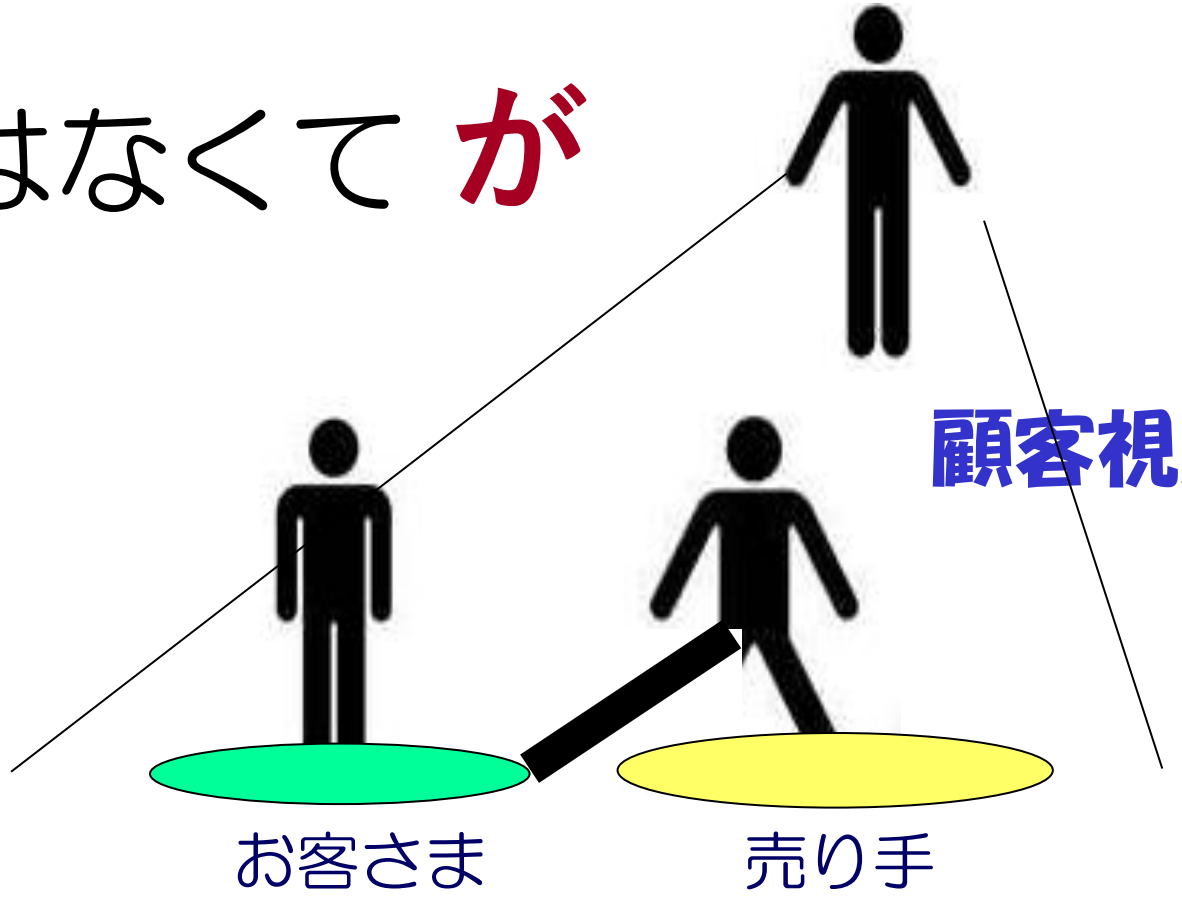
企業の視点

- 丁寧なあいさつ
- 電話での問い合わせは
  品質向上のために録音
- 専門用語
- ガソリンスタンドでの
  窓拭き
- 機能満載の電化製品

顧客の視点

- 臨機応変な対応してほしい
- 品質向上は企業の都合
- わかる言葉で話してほしい
- 一回目は嬉しいけど
  二回目からは当たり前
- シンプルでもいいのに・・・

を ではなくて **が**



徹底的に

顧客視点に立つこと

一人ひとり**世の中**が違います。**自分の価値基準を外したとき**見えてくる

伊藤秀典

CSの疑問

1. CSは　お客さまとの接点の改善のことである。

CS(顧客サービス)は、
企業の全員で行なうすべての活動のこと。
接遇の改善だけではありません。
企業のすべての人が、
お客さま”を”意識して仕事をすることを言います。

顧客サービスの定義

顧客満足を最大限に拡大するために

企業や組織が**全部門の総力を結集して**顧客のニーズを充たし、その期待に応えるために行う**すべての**活動

佐藤知恭©　１９９２

CSの疑問

2. お客さまへの対応は、公平であることが大切である。

（特別な対応は、他のお客さまとの不公平を生む）

公平は、提供するサービスの質量ではなく「お客さま”が”満足する」ことに置くべきです。
お客さまは、ひとり一人違います。
お客さまをマスで見るマネジメントでは顧客ロイヤルティは生まれません。

CSの疑問

3. CSとは、お客さまの期待を超えて感動を与えるものである。

感動はお客さま”が”感じるもの。

企業が顧客を感動させようとして、
それは、一度きりの驚きで終ります。
サービスの組み立てを理解しましょう。
コアとフリンジ

CSの疑問

4. そんなにお客さまへサービスをしたら、お客さまはワガママになる。

心届くサービスを提供することで
お客さまは「ひいき客」に近づきます。
「ひいき客」のお客さまは、
企業の共同経営者のような気持になり、
過度なワガママを言う存在にはならない
のです。 お客さま＝ナカマ！！

顧客満足の定義

商品・サービス、さらに提供の理念など、提供者の提供するすべてについて**顧客が自分自身の基準によって**納得の得られるクオリティと価値を見出すこと

佐藤知恭©　１９９２

サービスのクォリティを高める

U子

顧客の求めてるものは？

これはドリルです

- モノそのものではない
- モノがもたらしてくれる

役立つこと

（サービス）**価値**

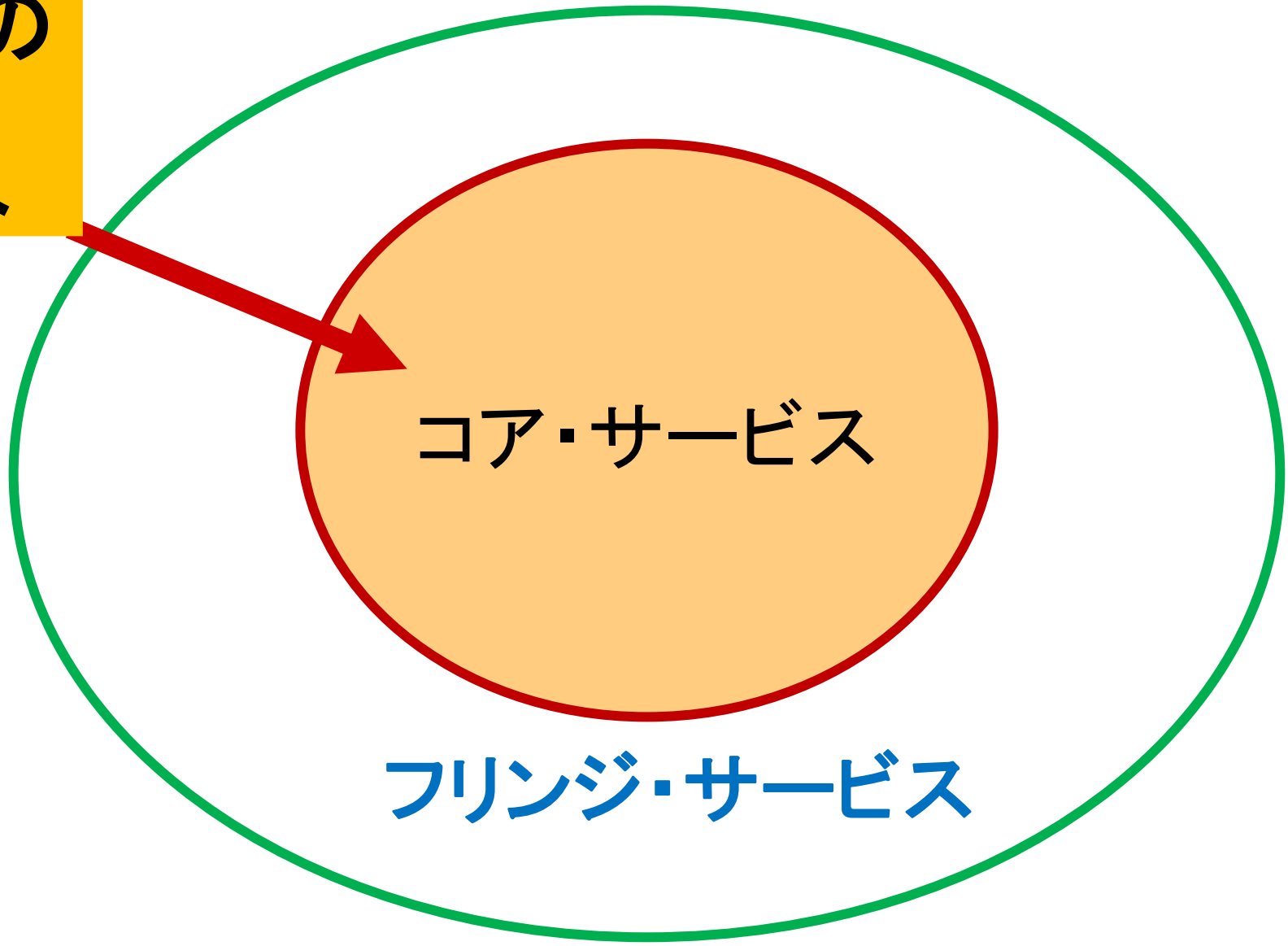
顧客の期待と認識の関係

期　待	≪	認　識	＝	感　激
期　待	＜	認　識	＝	喜　び
期　待	＝	認　識	＝	満　足
期　待	＞	認　識	＝	不　満
期　待	≫	認　識	＝	被害者意識

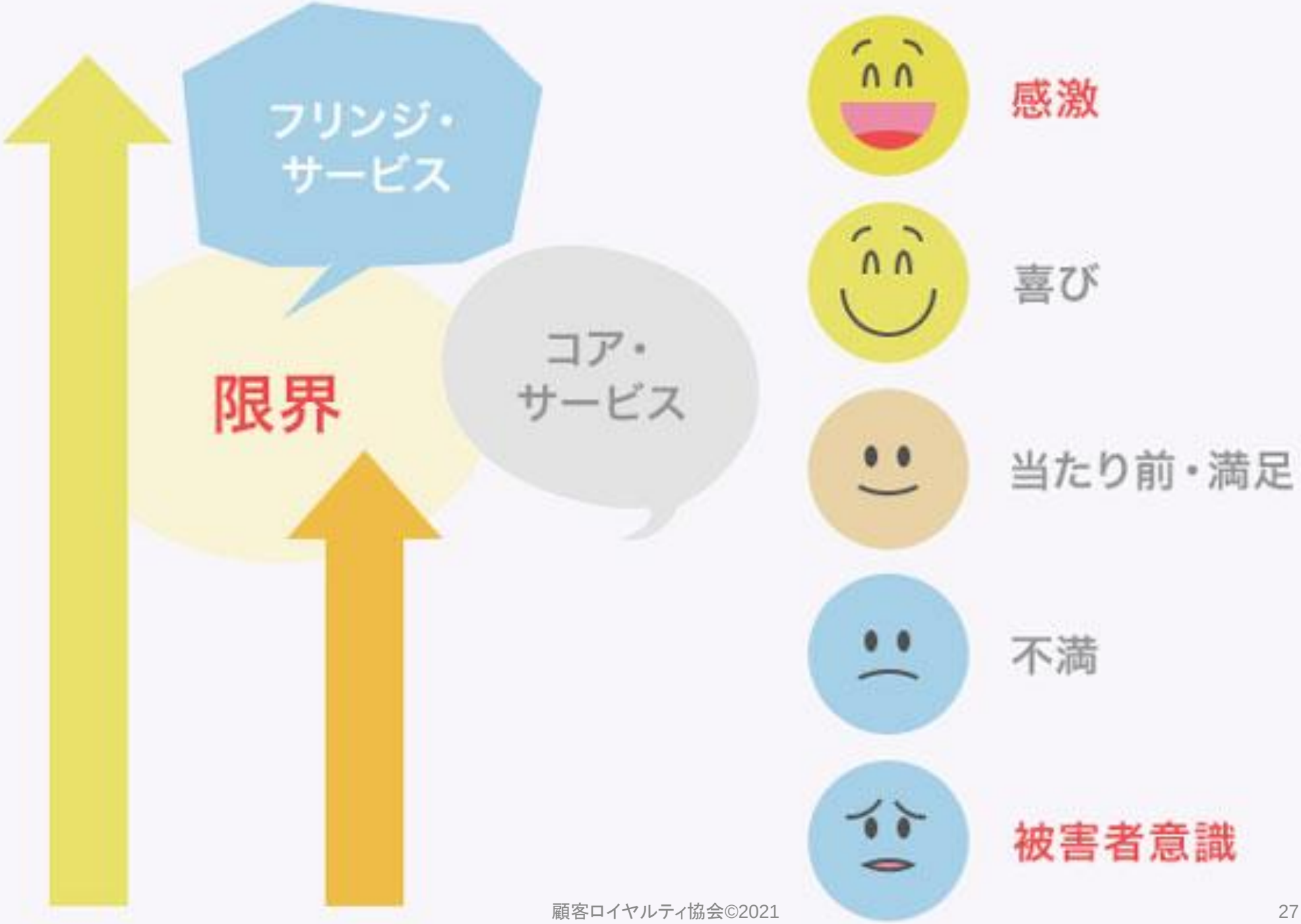
サービスをお客さまの視点で分解してみる

- コア(core)・サービス
  （メイン・サービス）
  機能的サービス
- フリンジ（fringe)・サービス
  （サブ・サービス）
  態度的サービス

対価の対象



フリンジが薄くて
月並みなコアは
価格競争に・・・


フリンジ・
サービス
コア・
サービス
限界
感激
喜び
当たり前・満足
不満
被害者意識

コアとフリンジ
100本ノック

ガソリンスタンドで

窓を拭いてくれる

家族旅行で

足の悪いおばあちゃんが
いることを知って
エレベーターの
近くの部屋にしてくれた

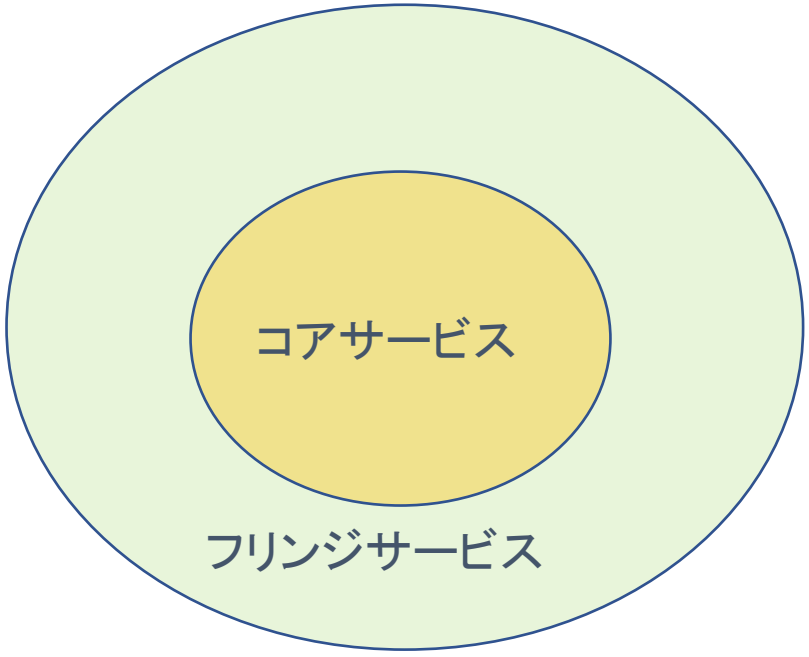
郵便局で

雨が降ってきた時に
傘を貸してくれた

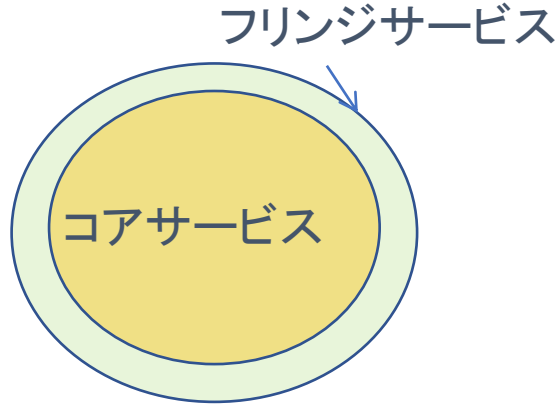
洋服屋さんで

洋服を買ったら店員が
お店の外まで袋を持って
見送りに来た

基　本　形

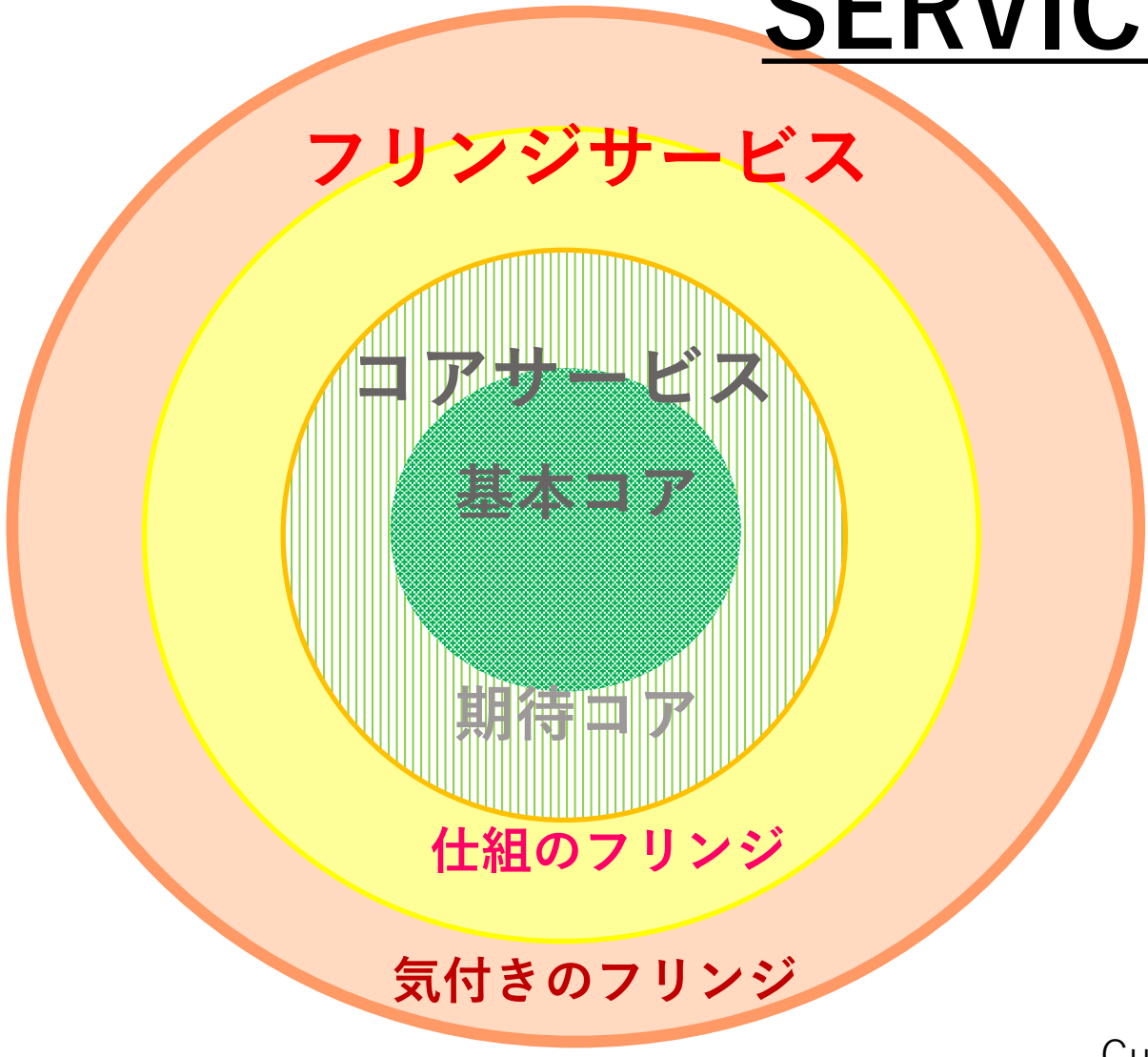


高級品



汎用品

SERVICEの四本柱



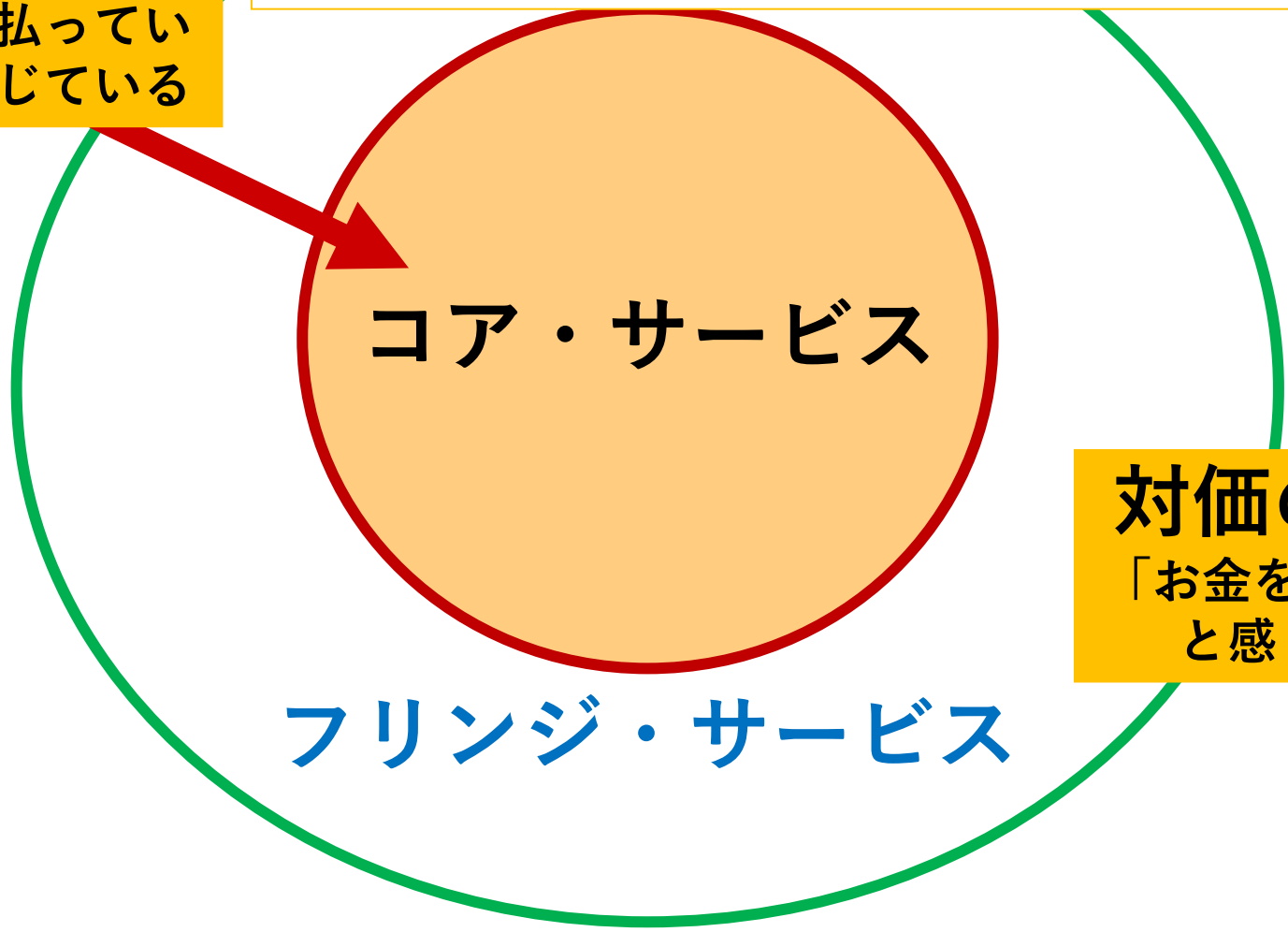
全ての業種の
全てのサービスは
この四本柱で説明
できます

この著作権は
顧客ロイヤルティ協会が
持っています。

Customer Loyalty©2014.06

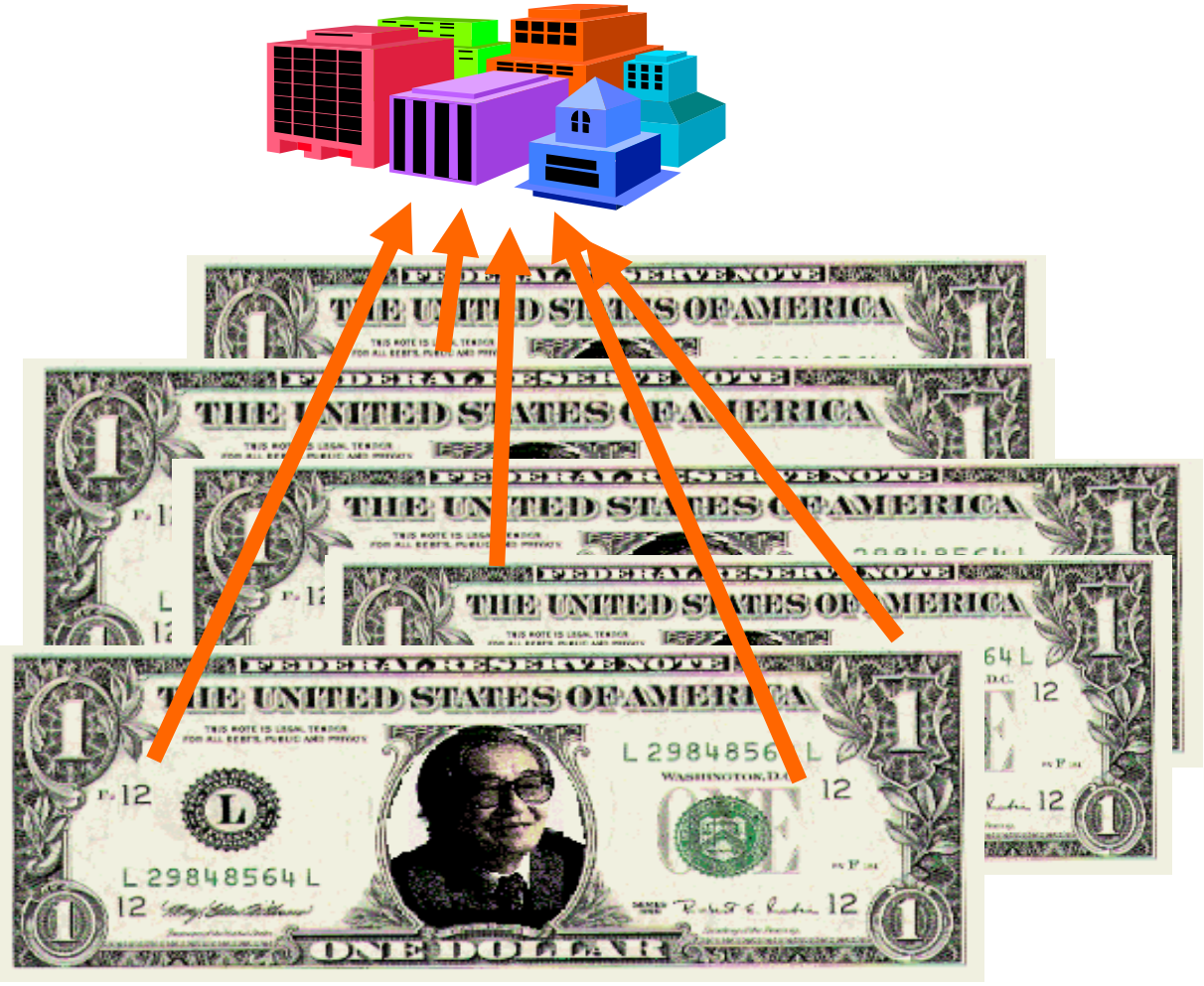
お客さまはコアサービスに
お金を払っている

対価の対象
「お金を払っている」と感じている



対価の対象外
「お金を払っている」と感じていない

企業はお札で投票されている Dollar Voting



政 治

- 政治家は住民の投票によって選ばれている

企 業

- 顧客のお札で選ばれている

座っているのは顧客

顧客ロイヤルティ経営の基本

U子

顧客ロイヤルティ企業への道

グッドマンの法則

顧客維持

客離れゼロ

顧客の生涯価値

顧客満足が基本条件

Goodmanの法則

「アメリカにおける消費者苦情処理」調査から

- 苦情処理の満足度と再購入決定率の相関関係の計量化
- 口コミの波及効果の計量化

１９７５～１９７９、１９８２

米国政府消費者問題局

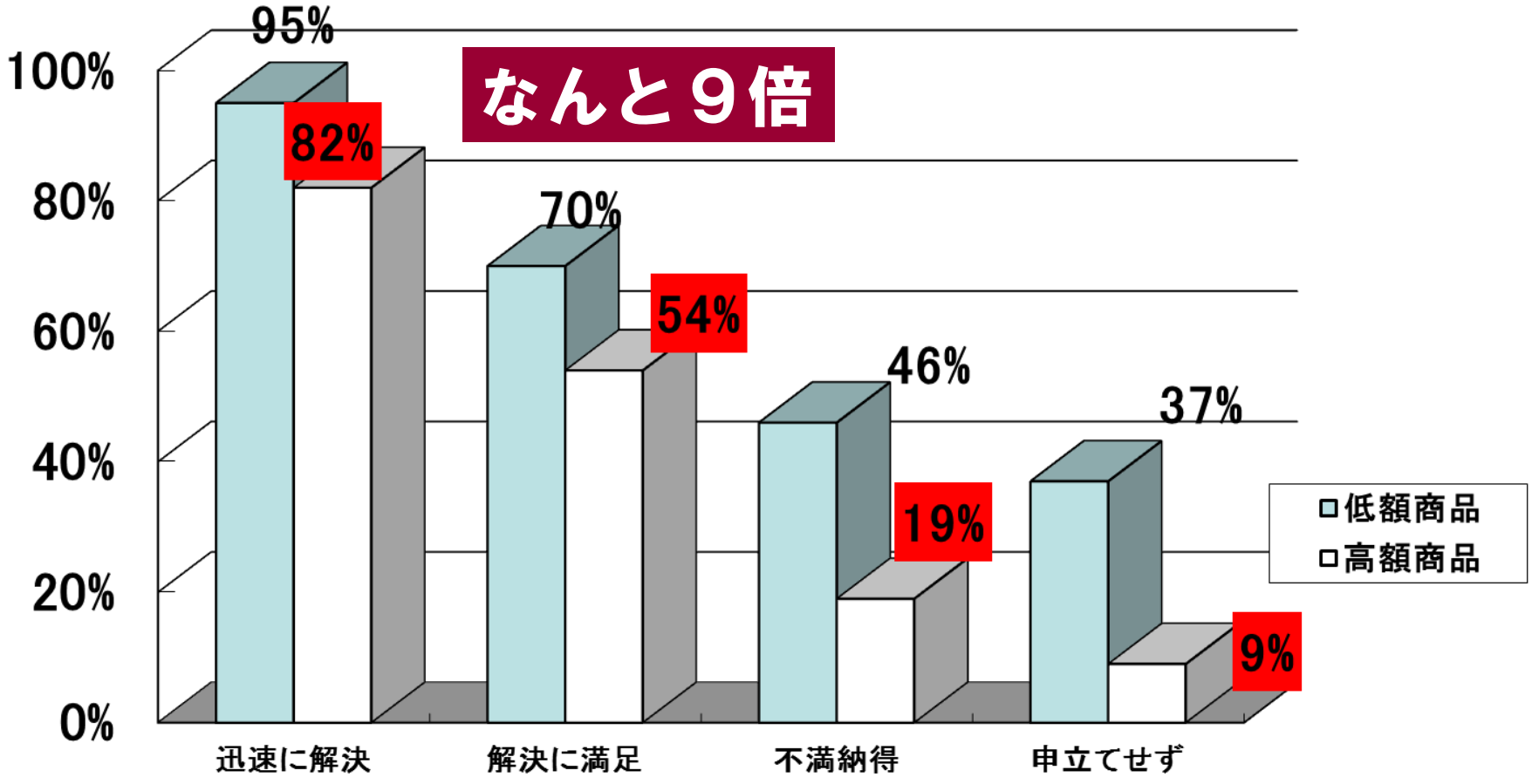
苦情を感じて、申し立てをするお客さまは、4%

グッドマンの第一法則

不満を持った顧客のうち、苦情を申し立て、
その解決に満足した顧客の
当該商品サービスの再購入決定率は、
不満を持ちながら苦情を申し立てない顧客の
それに比べて高い

消費者苦情と再購入決定

グッドマンの第一の法則



佐藤知恭©　1989

グッドマンの第一法則がもたらしたもの

1. **苦情は宝物**
   （苦情を伝える顧客はたったの４％、ということは同じ苦情を感じている人が20人以上）
2. **迅速さが贔屓客を創る**
3. **1990年代に各社がコンタクトセンターを作るきっかけとなった**

マイナスな口コミの影響

グッドマンの第二の法則

苦情処理に<u>**不満を抱いた顧客の非好意的な口コミ**</u>**は、**
満足した顧客の好意的な口コミに比較して、
<u>**二倍**</u>**も強く影響を与える。**

☆好意的な口コミ　　4人

☆非好意的な口コミ　　9　　10人

20人以上に伝える人　　3%

今では
インターネットであっという間に何万人

苦情

~~クレーム~~

⚠ クレームというとお客さまは敵になる

苦情は
ご指摘・ご相談

顧客の階段

最贔客（共同経営者）

得意客（感激）

顧客（大変満足）

お客（満足）

見込み客

潜在客

CRM

Customer Relationship Management

顧客が企業に対して強い愛着心を持ってもらえる関係性を構築すること

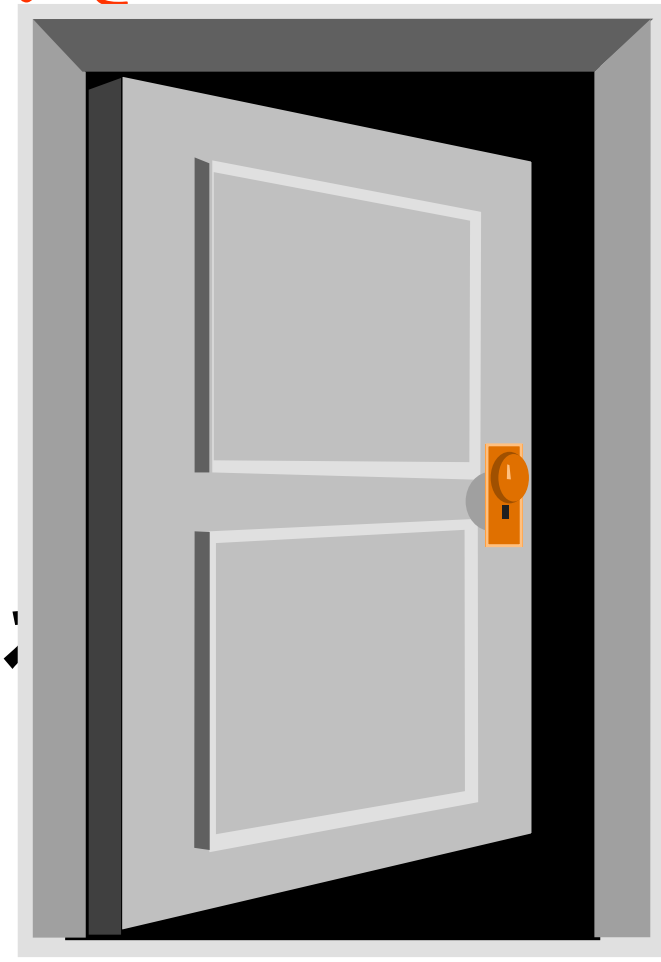
Advocates　贔屓客

あなたが売らなくてはならないもの
すべてを買ってくれる
定期的に使用し、購入してくれる

加えて　**他の人に購入を奨める**
マーケティングしてくれる
共同経営者のような気持ちでいてくれる

扉

ひいき



お金（貝）が４つ。
家の中に
一個は入っていて、
3個が入るのを待っていま

今まで買ってくださったお客さまは大切

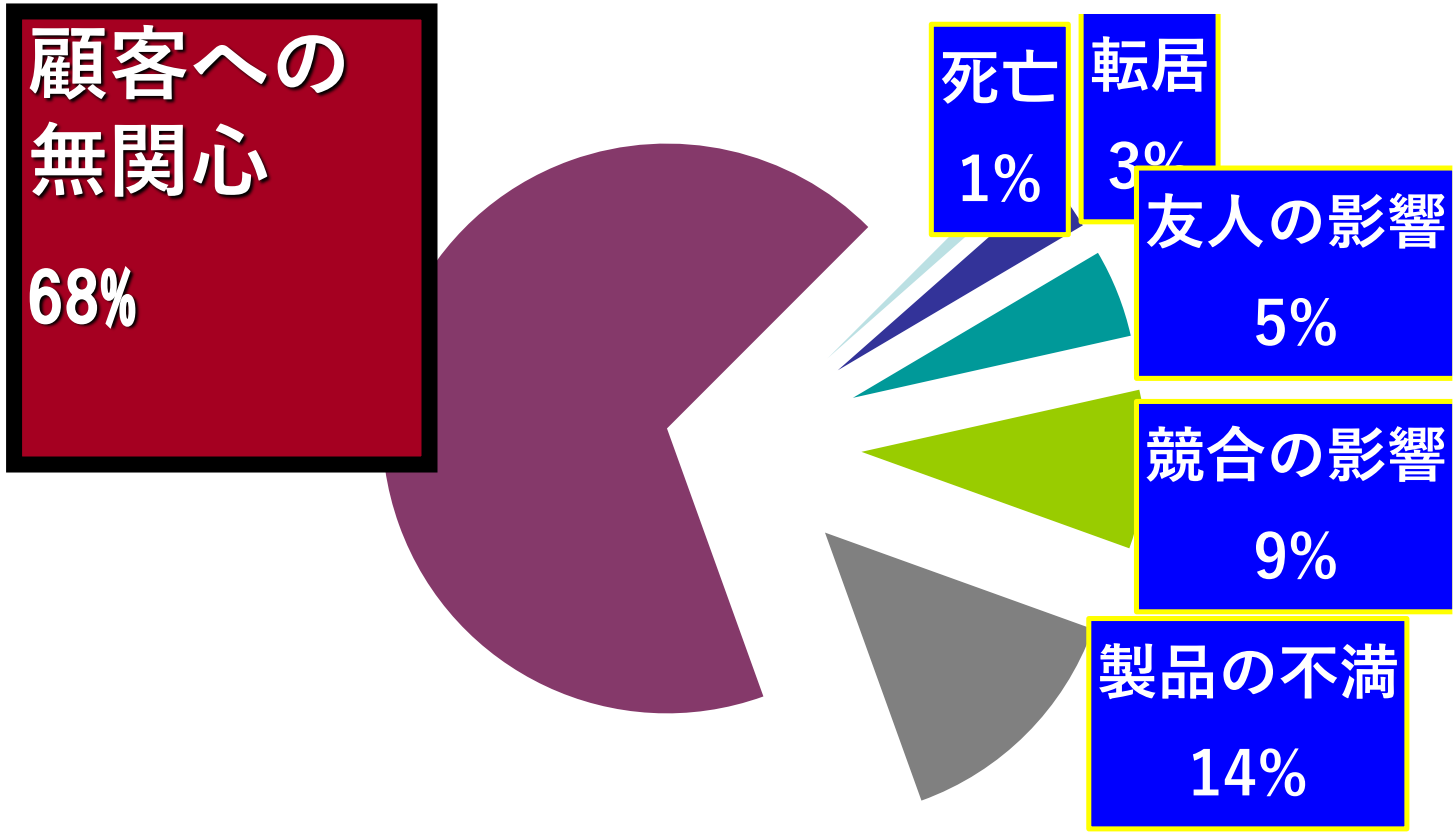
5年経ったら　客はゼロ

- 「客離れ」によって去年1年間で
  いくらの売上げと利益を失ったか
- 「客を繋ぎ止める」費用は
  新しいお客を獲得する費用の　5分の１

Prof.　Jagdish　Sheth,　Marketing,　Emory　Univ.
R. Whiteley & D. Hessan “Customer Centered Growth”
Addison Wesley, 1996、 P. 153

客離れの理由

Michael LeBoeuf
How to Win Customers and Keep Them for Life P.13



お客さまとの関係も大切

挨拶で三割の売上げ増

顧客への関心

来店率　**接客率**

買上げ率

一人ひとりのお客さまへの対応

挨拶をする（100%）

客　　25%

生涯価値（Life Time Value）という考え方

1. 一人の顧客がある特定の商品・サービス購入に一生の間に支出する金額

★乗用車１７万５千ドル(２１００万円)

★スーパー　２５万ドル（３０００万円）

購買単価×購買頻度×購入期間

2. 一人の顧客がまわりに与える影響力によって、影響を受けた人(人々)がある特定の商品・サービス購入に支出する金額

２回目からは敵の手に

CustomerValue
１件当たりいくら
一年間でいくら×年数

伊藤秀典©２０１９

生涯顧客

初めて使った・買ったお客様の経験がつながり、
再購入または再購入の後押しになること

企業ブランド

社内顧客

もし、あなたが顧客をもたないと考えるのでしたら
簡単なテストがあります。
３週間仕事をサボってみてください。
もし怒ってくる人がいたら、その人があなたの顧客です。

Karl Albrecht

仕事で関係する部門
仕事で関係する人
すべてを顧客とする考え方

働く人のしあわせ
(Well-Being)

U子

ES 従業員満足??
働く人満足??

働く人のしあわせ
Well-Being

幸福感とパフォーマンスの関係

3倍

幸福感の高い社員の**創造性**は3倍、
生産性は31％、**売上**は37％高い。
（ソーニャ・リュボミルスキー、ローラ・キング、エド・ディーナー）
→幸福度向上は働き方改革にも寄与
ハーバードビジネスレビュー2012年5月号「幸福の戦略」P62～63

多様性

参加者の**多様性**が高い方が**イノベーティブ**（『システム×デザイン思考で世界を変える』）
友人の**多様性**が高い方が幸せ
（『幸せのメカニズム』）

19

前野隆司　　資料
慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科教授

視点の違い

企業の視点

- 働き方改革
- 離職率減
- 採用イメージUP
- 業績第一
- 効率
- 費用対効果

働く人の視点

- **仕事の意味**
  .「意味（meaning）」（人生や仕事に意味を感じること、
  何か自分よりも大きなことのために貢献しているという感覚）
- **自発性の発揮**「ポジティブな感情（positive emotion）」
- **達成感（プロセスと結果）**
  仕事や活動の「達成感（achievement）」
- **働く喜び（フロー）**「没入・没頭（engagement）」
- **支援関係**「（positive　relationship）」

ポジティブ心理学　マーティン・セリグマン

1998年にが、アメリカ心理学会の会長に選ばれた際に、任期中の課題としてポジティブ心理学の創設を選んだことにより、新しい領域として開始した。

人間性心理学の流れを汲んでおり、マズローやカール・ロジャースらの考えを実証している側面がある。

つよみを伸ばす

「心理学は人間の弱みばかりでなく、人間の良いところや人徳（virtue）を研究する学問でもあり、すでに主要な心理学的理論はそのような補強を行う方向に変貌しつつある」

しあわせ well-being

（ウェル・ビーイング、良好状態）

1.「ポジティブな感情（positive emotion）」
2.「没入・没頭（engagement）」
3.「ポジティブな人間関係positiverelationship）」
4.「意味（meaning）」（人生や仕事に意味を感じる　こと、何か自分よりも大きなことのために貢献しているという感覚）
5.仕事や活動の「達成感（achievement）」

ポジティブ心理学

マーティン・セリグマン

P E R M A

を高めよう。

1.「ポジティブな感情（positive emotion）」
2.「没入・没頭（engagement）」
3.「ポジティブな人間関係positiverelationship）」
4.「意味（meaning）」
　（人生や仕事に意味を感じること、何か自分よりも
　大きなことのために貢献しているという感覚）
5.仕事や活動の「達成感（achievement）」

前野隆司氏

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科教授

幸せ（well-being）の4つの因子

- **地位財型の幸せ＝長続きしない！**
  - 地位財＝他人と比べられる財
  - 金、モノ、社会的地位
- **非地位財型の幸せ＝長続きする！**
  - 環境の状態（安全など）
  - 身体の状態（健康）
  - 心の状態（幸せの4つの因子）
    1. 自己実現と成長（やってみよう）
    2. つながりと感謝（ありがとう）
    3. 前向きと楽観（なんとかなる）
    4. 独立と自分らしさ（ありのままに）

31

前野隆司氏

慶應義塾大学大学院
システムデザイン・マネジメント研究科教授

いわれた寸法の石も切ってるだけだよ
この石は大聖堂の壁になるそれを切ってるんだ

あなたの会社は
どんな聖堂を建てていますか?

会社の仕事が、

世の中の役に立っていると

感じるのは

どんなときですか?

顧客ロイヤルティ協会©2021

ミッションステートメント（使命を明文化したもの）

ミッションステートメントの要件

- 抽象的な理念ではなく
- 企業行動の規範であり
- 具体性があって
- 誰にでも理解できるもの

「すばらしいできばえのおいしいピザを安全運転で30分以内にお客様にお届けする。」

ドミノピザ

仕事とは

「人間が手にしうるもっとも美しい運命は、情熱を傾けて行えることを行うことで、生計を立てられるようになることである。」**アブラハムマズロー**

天職 (Calling)	**だれかのためになっているという実感 仲間のために　お客さまのために (究極の通過)＝しあわせ**
キャリア (Career)	３年後、５年後、１０年後の成長 出世・昇格・昇給
義務(Work)	時間が終ることが喜び 苦痛の代償としての賃金(通貨)

今の仕事を **天職に変える方法**

1.周りの人と積極的な交流を心掛け、仕事を受け取る相手
　を良い気分にさせる。**お客様・同僚の笑顔を意識して!!**
2. 自分の仕事をより大きな背景の中で眺める。
　　部分最適⇒全体最適
3.毎日の仕事の中に積極的に意義と喜びを見出していく。
　目の前の仕事を一生懸命にやる。そして自分をほめる。
4.学びを忘れない。
　仕事は自分を成長させてくれる学びの場

人生の主役・仕事の主役は　自分

私の仕事は

幸せになる

生活が豊かになる

家族が笑顔になる

仕事がはかどる

仕事がはかどる

腰痛にならずに快適

快適に仕事ができる

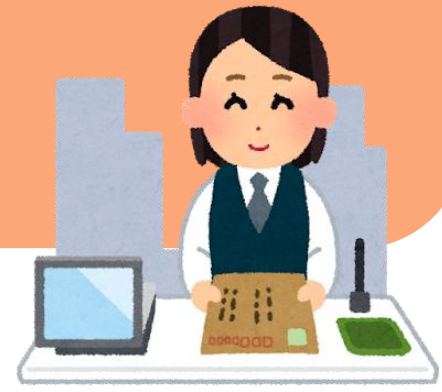
自分の在宅ワークのため

妻の在宅ワークのため

お客様が椅子を買う

美しいことを知る

仕事の上で
誰かが誰かのために
していることは
ありますか



リトルタッチ　Ｌｉｔｔｌｅ　Ｔｏｕｃｈ

お客さまの心にそっとふれる「気付きのフリンジ」

お客さまに
喜んでもらえたら・・・・
　　あなたは・・・・

一生のお客様へ

U子

満足を超える価値レベルは？

満足を超えた体験

予想外価値

願望価値

期待価値

基本価値

ただの満足

顧客ロイヤルティ研修・八つのエクササイズ

一回のお客を一生の顧客に
初めての客が

信頼を生む

満足する

期待通りの事をしてくれただけ

- 再購入の可能性低い
- 誘惑に弱い
- 他人に勧めてくれない
- 1回の購入では時には赤字

感動

- 期待以上の事をしてくれた（大変満足）
- 再購入の可能性高い
- 他人に勧める
- 贔屓客になる可能性
- 利益に大きく貢献

顧客感動も

を　ではなく

が　である

伊藤秀典©2018

従来

~~会社の利益⇒ＣＳ⇒ＥＳ~~

これからは…

働く人の幸せ⇒ＣＬ⇒会社の利益

顧客ロイヤルティの
究極の目的

働く人の幸せと
お客さまの喜びが
実現できる企業となること

ヤン・カールソンのコトバ

やる気のある従業員と大変満足した顧客が企業の唯一の真の資産である

- ヤン･カールソン（『真実の瞬間』の著者、スカンデナビア航空ＣＥＯ）を補筆

  92年ＪＲ東日本の招待で来た時に「満足した顧客」にあとで「ヤル気のある従業員」をつけた。顧客と従業員の順序を私が入れ替えた

「サービス」から
「 ホスピタリティ」へ

- **サービス**

  お客に役立つことを提供すること
  （一方的）

- **ホスピタリティ**

  サービスを通じてお客と喜びを分かち合うこと
  （相互作用）

ある校長からの手紙

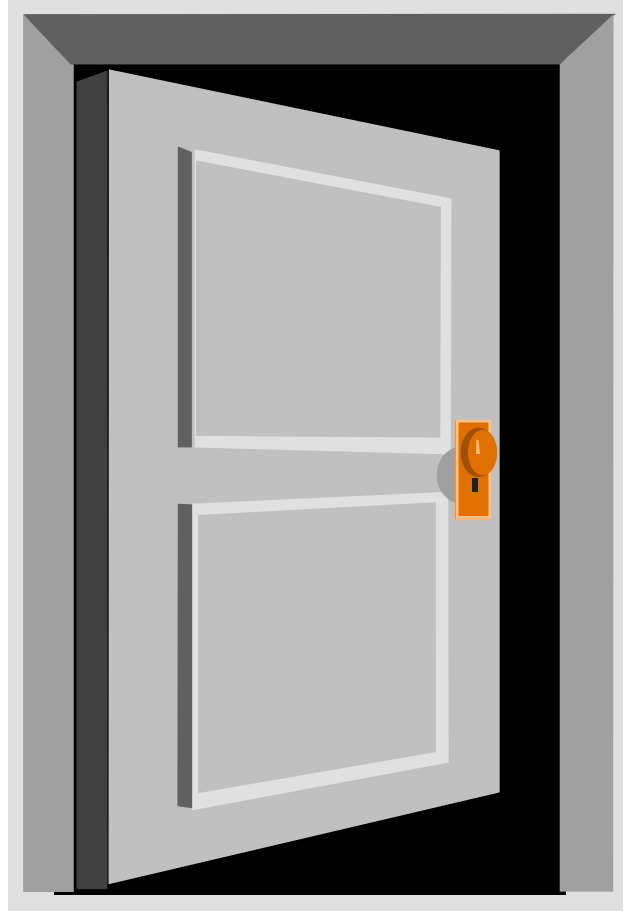
- 会津若松元高校校長
  坂田哲三先生（定年退職）
- １９９７年１２月
  妻凱子（よしこ）癌で死別
- ２０００年から
  四国八十八個所巡り
- 高知空港
- ビールと姿すし
- コップを２つ

さりげない心配りが感動を

・近藤ミカさん（２０）
入社２年目
・お客さんが
遺影の写真に乾杯
・お寿司を出す時
お箸と箸置き　２組
お小皿　２枚
驚き　感動

扉　　扉　ひいき

お金（貝）が４つ。
家の中に
一個は入っていて、
3個が入るのを待っている



顧客ロイヤルティ　CL

お客様との信頼関係をつなぐこと

お客さまを考えたとき
自分の仕事は、
美しいものになる

21世紀の企業の目的

提供する製品・サービスはもちろん
経営理念から接客態度まで含めて
顧客の期待に応えそれを**上回る満足**
を**継続的**に提供することによって
顧客との信頼関係を築き上げそれを
維持する事によって
適正な利益をあげ社会に貢献する

Betsy Sanders

顧客がすべて
すべて
顧客のために

佐藤知恭

あなた以外は
すべて あなたの
顧客なのです

ご清聴ありがとうございました。

協会について
＜お問い合わせ＞

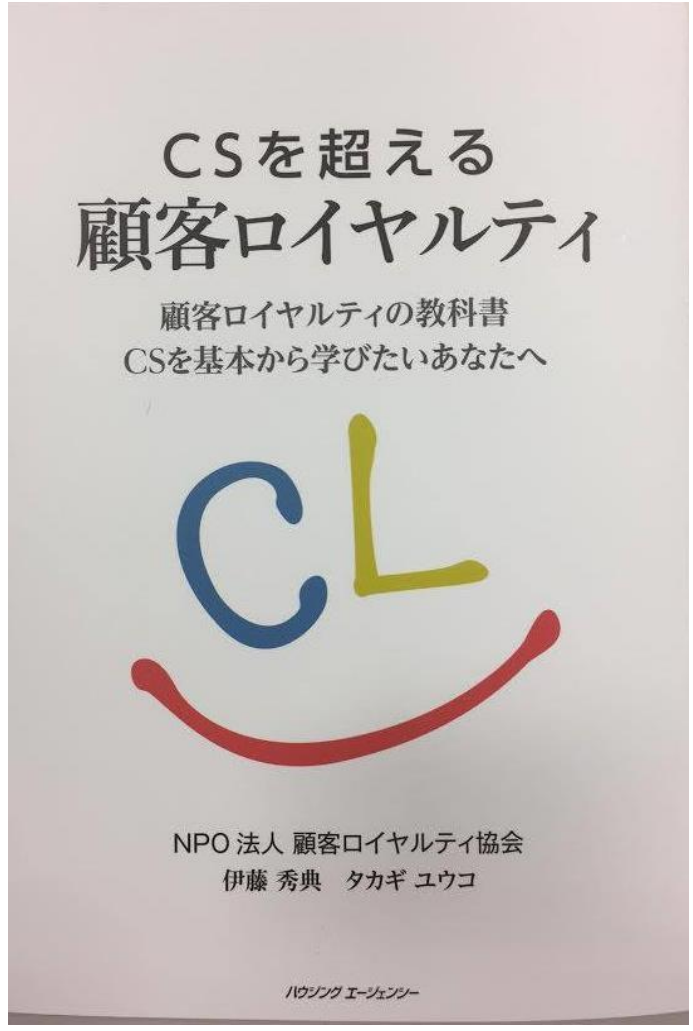
ご質問は「顧客ロイヤルティ協会」へ

http://www.customer-loyalty.jp

U子のCS講座

今回私がご紹介する「顧客が満足」が皆さんの仕事のなにかのヒントになれば幸いです。「顧客が満足」はお客様の満足に留まらず、私たちサービス提供者にもシアワセをもたらしてくれる理論です。

「顧客ロイヤルティの教科書」

ホームページから
購入して頂けます。

アマゾンでも
販売しております。