

顧客ロイヤルティ(CS)講座 顧客ロイヤルティってなあに？

監査懇話会

2022年11月



NPO法人 顧客ロイヤルティ協会

このスライドの著作権は
顧客ロイヤルティ協会が
持っています。

顧客ロイヤルティ協会©2022

本日の内容



- 1.顧客満足を知る
- 2.CS 4つの疑問
- 3.サービスを分析する
コアサービスとフリンジサービス
- 4.顧客ロイヤルティの基本
- 5.社内顧客とSHIEN
- 6.リトルタッチ ひいき客 お客さまとの関係

顧客ロイヤルティ協会©2021

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
つなぎ深めること

すべての仕事を「顧客の視点」で見直すこと
お客様との長いお付き合いを前提とする

顧客ロイヤルティ協会©2022

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

顧客ロイヤルティ協会©2022

企業の視点

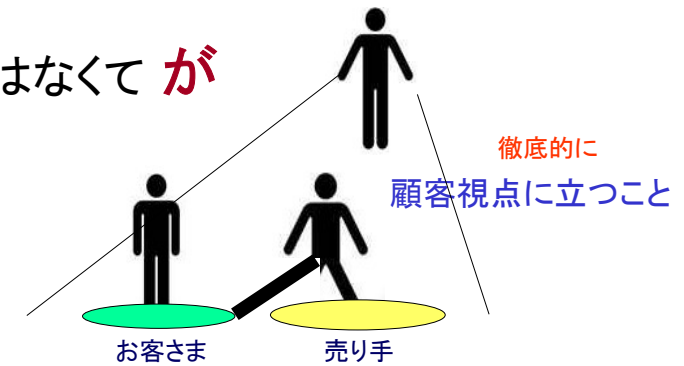
顧客の視点

- ・丁寧なあいさつ
- ・スーパー・コンビニのレジ
- ・電話での問い合わせは品質向上のために録音
- ・専門用語
- ・臨機応変な対応
- ・できるだけ待ちたくない
- ・品質向上は企業の都合
- ・私のわかる言葉で話してほしい

顧客ロイヤルティ協会©2022

俯瞰 Birds eye view

を ではなくて が



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

顧客ロイヤルティ協会©2022

顧客満足は当たり前

- ・ お客が対価を払って満足するのは
当たり前、当然のこと
- ・ 満足できなければ
契約不履行、不完全履行
- ・ 企業が顧客満足、顧客満足って
大騒ぎするのがおかしい

顧客ロイヤルティ協会©2022

CSの4つの疑問

- 1.CSとはお客様との接点にいる人たちの意識することではありませんか？
- 2.お客様へは同じ対応をすることが大切
特別な対応や特別扱いはできるだけ避けるべき
ではないですか？
- 3.お客様にサービスを高めるとお客様はわがまま
になるのではないですか？
- 4.CSはお客様を感動させること
「顧客感動」こそ目指すところではないのですか？

顧客ロイヤルティ協会©2022

CSの4つの疑問

1.CSとは、全社全員で取り組むこと



2.お客様に差別の無いサービス基本(コアサービス)
一人一人のお客様にあったサービス(フリンジサービス)が
最良客(ロイヤルカスタマー)につながります

3.企業との信頼関係が築けたお客様は、共同経営者のような
意識を持ち、企業の味方となります。モンスター
カスタマーにはなりません

4.「感動」はお客様がするもの

顧客ロイヤルティ協会©2022

3つのCS 「をではなくてが」



3.顧客ロイヤルティ

お客さまとの関係性



1.あたりまえ

ストレスフリー 顧客満足



2.苦情対応

VOC 顧客不満足



顧客ロイヤルティ協会©2022

顧客満足の定義

商品・サービス、さらに提供者の理念な
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

顧客ロイヤルティ協会©2022

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



顧客ロイヤルティ



顧客の求めているものは？

(ゲストの真意は?)



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

顧客ロイヤリティ協会©2022

私の仕事は

幸せになる



生活が豊かになる

家族の思い出が増える

心身共に元気になる

楽しい時間を過ごす

趣味の世界に没頭

久しぶりの団らん

観光地・コンサート
に行く

家族との旅行

お客さまの旅行のお手伝い



顧客ロイヤリティ協会©2021

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

顧客ロイヤリティ協会©2022

サービスの二本柱

・コア(core)・サービス

(メイン・サービス)

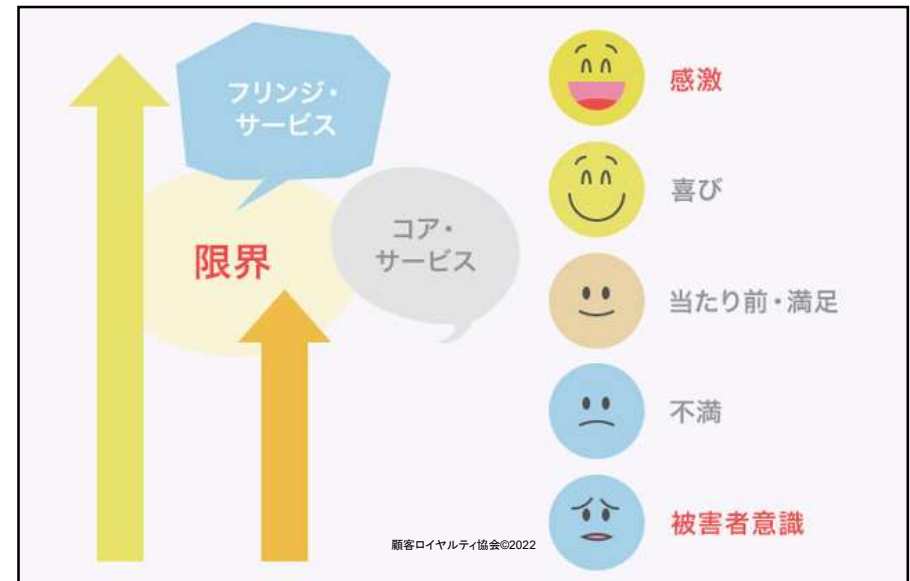
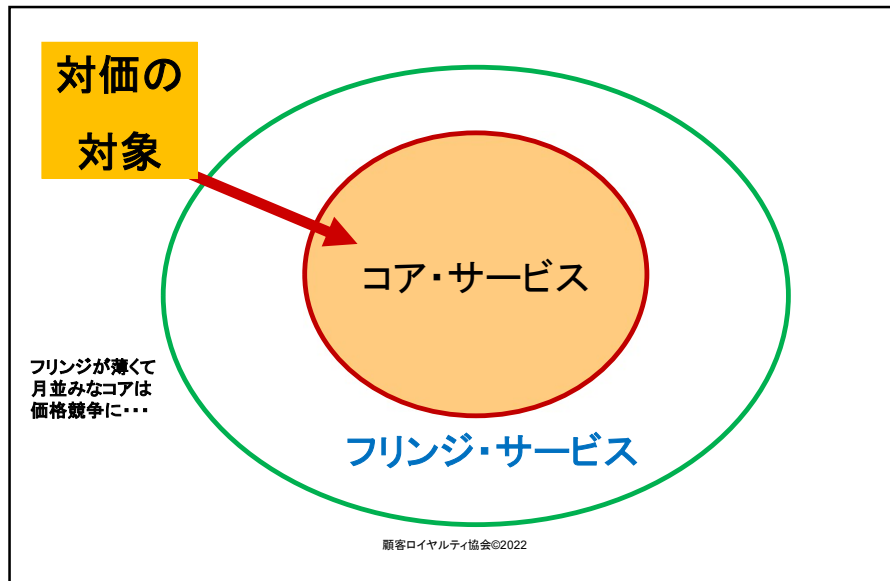
機能的サービス

・フリンジ(fringe)・サービス

(サブ・サービス)

態度的サービス

顧客ロイヤリティ協会©2022



コアとフリンジ Challenge

顧客ロイヤリティ協会©2022

ヘアサロンで 飲み物やお菓子を 出してくれる

顧客ロイヤリティ協会©2022

ファーストフードで

店員さんが空いている
席を探してくれた



顧客ロイヤルティ協会©2022

家族旅行のホテルで

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



顧客ロイヤルティ協会©2022

旅先のお食事処で

地元の人だけが知る
スポットを教えてくれた



顧客ロイヤルティ協会©2022

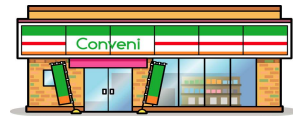
洋服屋さんで

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



顧客ロイヤルティ協会©2022

コンビニで
チキンを買ったら
お手拭を入れてくれた



顧客ロイヤリティ協会©2021

暑い中
宿泊施設についたら

冷たいおしぼりが
でてきた



顧客ロイヤリティ協会©2021

対価の対象

「お金を払っている」と感じている

コア・サービス

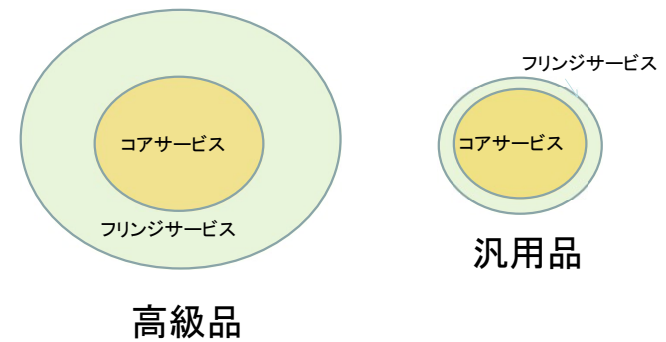
フリンジ・サービス

対価の対象外

「お金を払っている」と感じていない

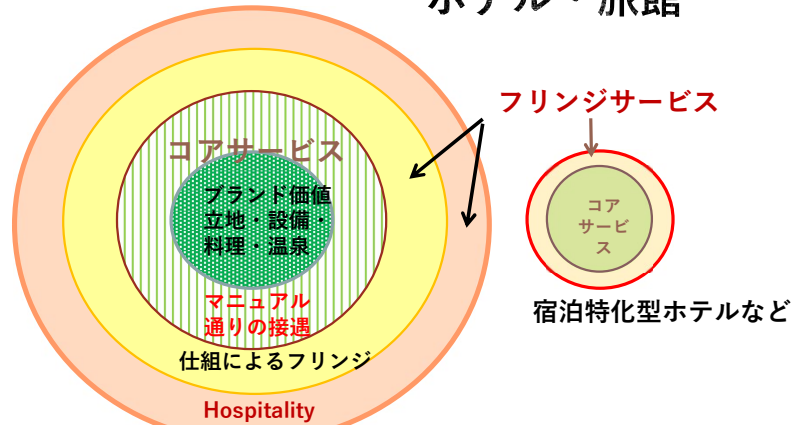
顧客ロイヤリティ協会©2022

基本形



顧客ロイヤリティ協会©2022

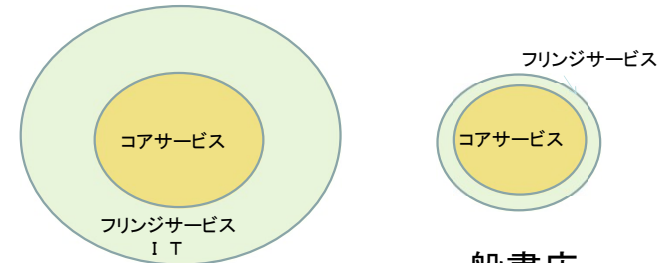
ホテル・旅館



高級ホテル・旅館

顧客ロイヤリティ協会©2022

例えば「本の販売、

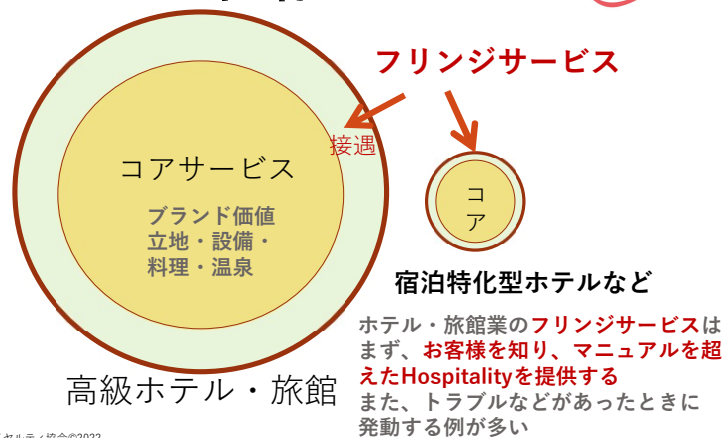


アマゾン

一般書店

顧客ロイヤリティ協会©2022

ホテル・旅館



顧客ロイヤリティ協会©2022

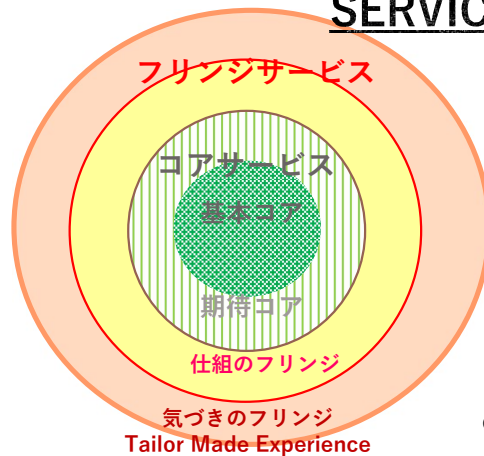
ホテル・旅館業のフリンジサービスはまず、お客様を知り、マニュアルを超えたHospitalityを提供する
また、トラブルなどがあつたときに発動する例が多い

SERVICEの二本柱
から
SERVICEの四本柱へ

Customer Loyalty©2014.06

顧客ロイヤリティ協会©2022

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

この理論は顧客ロイヤルティ
協会が考案したものです。

Customer Loyalty©2014.06

顧客ロイヤルティ協会©2022

コアサービス＝対価の対象

顧客“**が**”何にお金を払っているかを意識する

フリンジサービス＝

顧客“**が**”お金を払っていると感じていない

コアとフリンジに分類すると・・・

1. 顧客が求める価値が明確になる
2. サービスの優先順位をつけることができる
3. サービスの充実を図ることができる
4. サービス提供者のサービスマインド作りに役立つ

顧客ロイヤルティ協会©2022

日本における顧客満足と 顧客ロイヤルティ



(お客さま第一主義)

顧客ロイヤルティ協会©2022

お客様第一と顧客満足

お客さま第一

400年来の日本伝統の経営理念

近江商人 三方よし



売手よし

買手よし

世間よし

⇒ CSR

顧客ロイヤルティ協会©2022

近江商人の商売十訓

- 1 商売は世のため人のための奉仕にして、利益はその当然の報酬なり
- 2 店の大小よりも場所の良否、場所の良否よりも品の如何
- 3 売前のお世辞より**売った後の奉仕**、これこそ永遠の客をつくる
- 4 資金の少なさを憂うなかれ、**信用**の足らざるを憂うべし
- 5 無理に売るな、客の好むものも売るな、**客のため**になるものを売れ
- 6 良品を売るは善なり、良品を広告して**多く売る**ことはさらに善なり
- 7 紙一枚でも景品はお客を喜ばせばるにつけてあげるもののないとき**笑顔**を景品にせよ
- 8 **正礼**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
- 9 **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、寝つかぬ習慣にせよ
- 10 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

近江商人の末裔 奥村酒造2013年廃業？

顧客ロイヤリティ協会©2022

顧客ロイヤリティ企業への道

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

顧客ロイヤリティ協会©2022

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

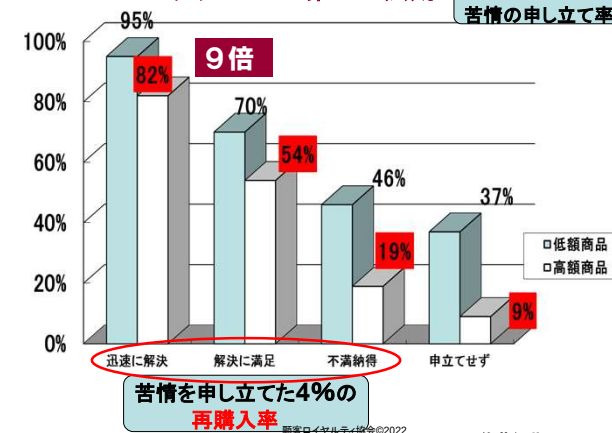


顧客ロイヤリティ協会©2022

苦情と再購入決定

グッドマンの第一の法則

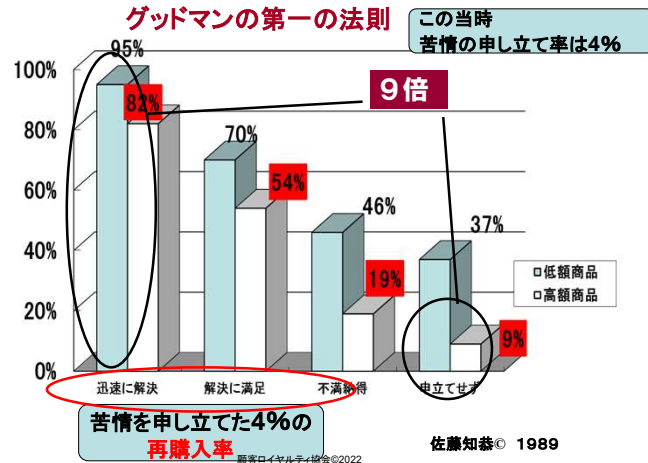
この当時
苦情の申し立て率は4%



佐藤知恭 © 1989

苦情と再購入決定

グッドマンの第一の法則



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

顧客ロイヤリティ協会©2022

グッドマンの第一法則 再購入率(リピート)

1. 苦情を伝える人少ない
同じ苦情を感じて離反していく人が大勢いる
2. 苦情を伝える人が迅速な解決に満足すると
再購入する確率が高い
3. お客様の声を改善成長につなげる
(VOC=Voice Of Customer)
4. 迅速さは最良客を創る

再購入
苦情
言わない < 言った

苦情は宝物

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

顧客ロイヤリティ協会©2022

グッドマンの第二法則

苦情処理に不満を抱いた顧客の
非好意的な口コミは、満足した顧客
の好意的な口コミに比較して
二倍も強く影響を与える

顧客ロイヤリティ協会©2022

グッドマンの第二法則 マイナスな口コミの影響

☆好意的な口コミ

4人から5人

☆非好意的な口コミ

9人から10人

20人以上に伝える人

12.3%

今では
インターネットであっという間に何万人



不満納得な人のマイナスの口コミは
ブランドを壊していく

顧客ロイヤリティ協会©2022

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



顧客ロイヤリティ協会©2022

お客様離れの影響

20%づつ減ったら**5年経ったら 客はゼロ**

例えば、毎年獲得した新規客と離反するお客様

新規客 < 離反するお客様

ポイント

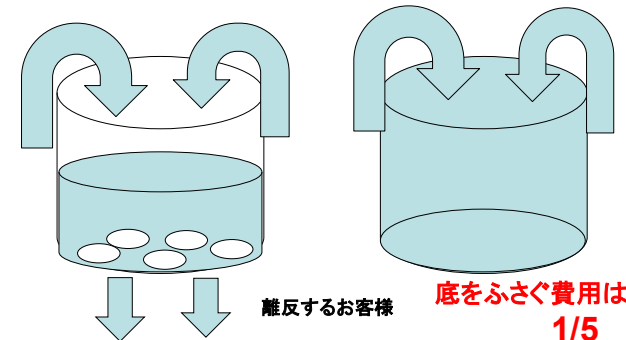
「客離れ」によって、去年1年間で
いくら売上げと利益を**失ったか**

Prof. Jagdish Sheth, Marketing Emory Univ.
R. Whiteley & D. Hession "Customer Centered Growth"
Addison Wesley, 1996, P. 153

顧客ロイヤリティ協会©2022

穴の開いたバケツ

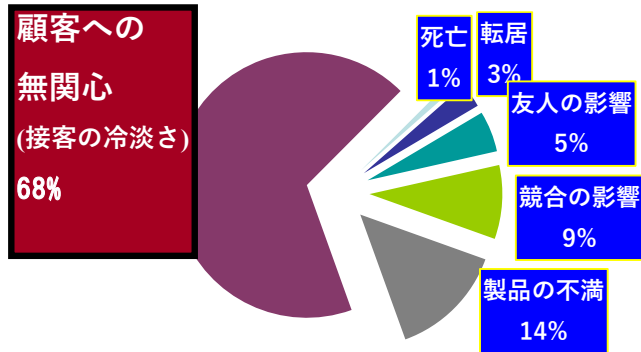
新規のお客さまをお水に例えると・・・



顧客ロイヤリティ協会©2022

客離れの理由

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



顧客ロイヤルティ協会©2022

ある靴屋さんの事例

挨拶を変えることで 三割の売上げ増



★販売担当者への質問
お客様に挨拶しますか？
「挨拶します」

販売担当者 100%

★お客様への質問
挨拶されましたか？
「挨拶されました」

お客さま 25%

顧客への関心

来店率 接客率 買上げ率

売り上げは結果の数字

顧客ロイヤルティ協会©2022

生涯価値 (Life Time Value)

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

210万(下取りを差し引いた金額) ÷ 7年間 × 50年間 = 1500万円



★スーパー (一人当たり)

一回2000円 × 月8回 × 年192000円 × 80年 = 1500万円

購買単価 × 購買頻度 × 購入期間

顧客ロイヤルティ協会©2022

生涯価値 (Life Time Value)

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

210万円(下取りを差し引いた金額) ÷ 7年間 × 50年間 = 1500万円



2度と買うもんか

2台回目からは敵の手に

自社の売上げを失う
他社の売上げに貢献する

顧客ロイヤルティ協会©2022

2回目からは敵の手に



伊藤秀典©2019

顧客ロイヤルティ協会©2021

生涯価値 (Life Time Value)

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



一生に何度も購入しない商品
その購入者のリアルな体験などの
周りへの口コミ

お客様との関係は
販売したところでは終わらない。
アフターサービス・購入後の関係性の重要性

顧客ロイヤルティ協会©2022

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

お客さまとつなぐボタン



企業ブランド

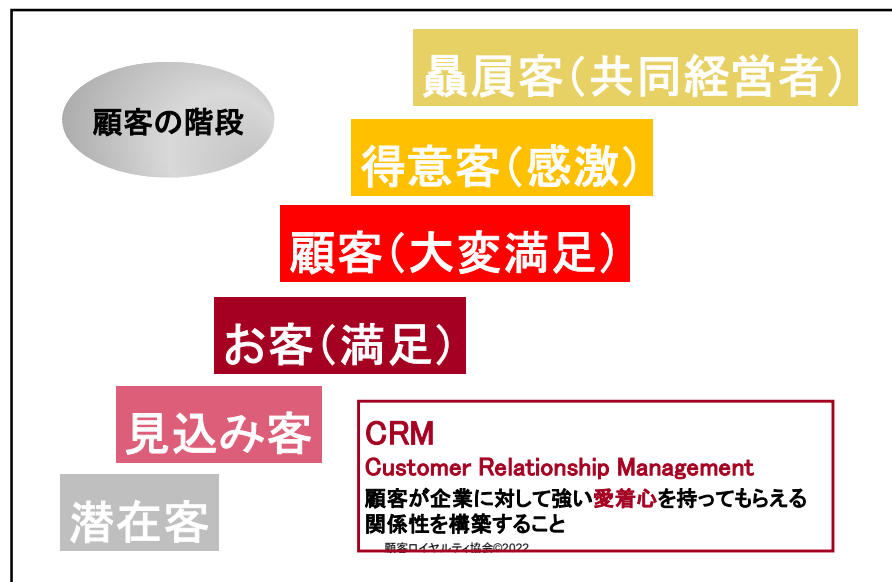


顧客ロイヤルティ協会©2022

顧客とは

- ・ 顧客は商品・サービスを買うのではない
- ・ 顧客の求めているのは**価値**
- ・ 顧客とはあなたの提供する価値に**共感**し
その価値を**共有**したいと願っている人
- ・ Unreasonableなことを言う**Monster Customer**は切り捨てていい

顧客ロイヤルティ協会©2022



お客様との関係性のマネジメント (CRM)

名称	顧客体験	行動
最良客 Advocates	感激 (共同経営者)	・売りたいものを 買ってくれる ・親しい人に推奨する ・マーケティングに参加 ・顧客を連れてくる
得意客 Clients	喜び	・定期的に使う ・必要な時いつも使う
顧客 Customers	大変満足	・リピートした人 ・またはリピートしたいと強く思う
お客 Buyers	満足	・初めて買った
見込み客 Prospects		・情報を集めている ・興味を持っている ・アプローチしている
潜在客 Suspects		・購入や利用の可能性がある ・可能性のある人に影響を与える ・不確かだが可能性がある(先入観は禁物)

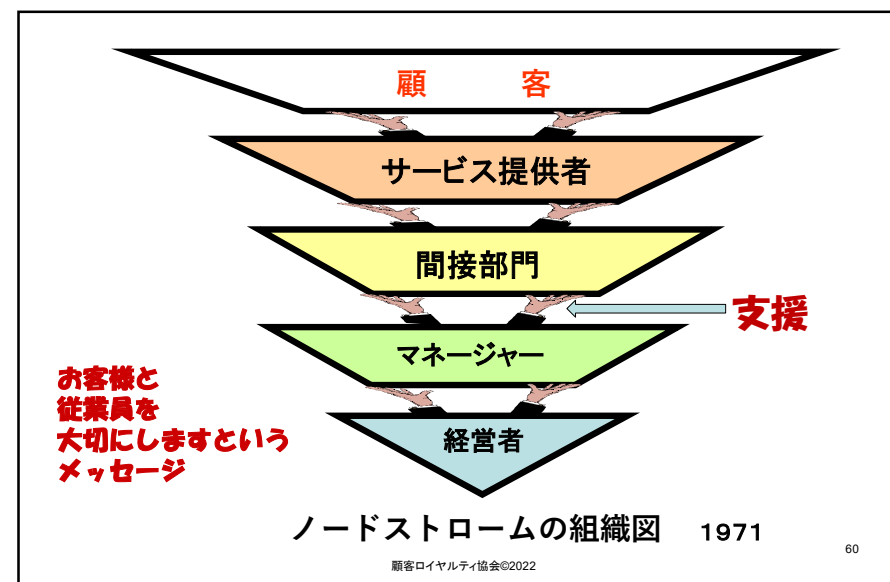
信頼の深まり ↑

顧客ロイヤリティ協会©2022

最良 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

顧客ロイヤリティ協会©2022



ノードストロームへようこそ

あなたを当社にお迎えすることができ、われわれは非常に喜んでおります。

われわれが一番の目標としていることは、**最高の顧客サービスを提供する**ということです。どうぞあなたもあなた自身のそして職場での目標を高く設定してください。あなたがそれらを達成する能力を持っていると、われわれは確信しています。

ノードストローム社規則

第1条 どんな状況においても自分で判断し、顧客にとってよいと思うことを実行すること。それ以外の規則はありません。

何か質問などありましたら、いつでも各部門の責任者、ストアマネージャー、地域担当者に気軽にお尋ねください。

逆さまのピラミッド

カール・アルブレヒト著
～アメリカ流サービス革命とは何か～

・製造業型経営のパラダイムから
サービス・マネージメントの
パラダイムへの移行

・顧客は企業活動を決定する上での
スターティング・ポイント。
サービス主導型の組織を
ドラマチックに象徴するもの

・顧客との接点であるMOTのサービスの
品質を高める

・第一線への支援を意味するもの

顧客ロイヤルティ協会©2022

61

社内顧客

もし、あなたが顧客をもたないと考えたのであれば
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

顧客ロイヤルティ協会©2021

管理と支援の行動様式－1

	管 理 (MANAGEMENT)	支 援 (SUPPORT)
行 為 者	自分のことを知らせて 相手を変えることによって 自分の意図をはたす	相手のことを知って 自分を変えることによって 相手の意図をはたす
被 行 為 者	相手のことを知らされて(計画) 自分を変わらせることによって 相手の意図をはたさせられる	自分のことを知ってもらって 相手に変わってもらい 自分の意図がはたされる

日産自動車 館岡博士

管理と支援の行動様式－1

	管 理 (MANAGEMENT)	支 援 (SUPPORT)
行 為 者	させる	してあげる
被 行 為 者	させられる	してもらう

日産自動車 館岡博士

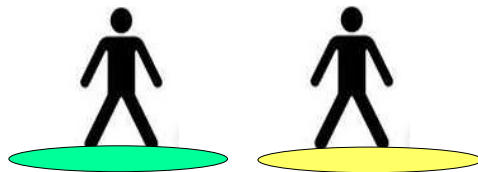
してあげるのと
してもらうのと
どっちが難しいですか？？？

支援→SHIEN

漢字の「支援」は、上下関係をイメージするから

望ましくない組織

Communicationが悪い



させる→させられる

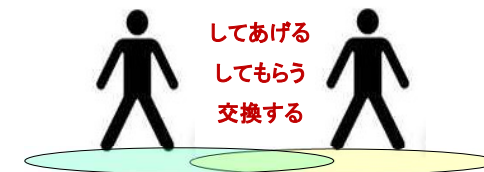
一人ひとり世の中が違います

伊藤秀典

顧客ロイヤリティ協会©2022

望ましい組織
SHIEN組織

Communicationが良い



してあげる
してもらう
交換する

重なりのないところに重なりを創り
「してあげる」「してもらう」を交換する

伊藤秀典

顧客ロイヤリティ協会©2022

基本は**利他の心**です



U子

従業員満足
(Employee Satisfaction)
から
働く人の**幸せ**
ウェルビーイング(Well-Being)へ

顧客ロイヤリティ協会©2022

70

熱意を持った仕事は
あなたの**幸せ**につながり、
会社の**幸せ**につながる
良質な関係のある仕事は
あなたの**幸せ**につながり、
会社の**幸せ**につながる



顧客ロイヤリティ協会©2022

71



顧客ロイヤリティ協会©2022

72

働く人の幸せの原点は何か???

マズローは心理学者ですが、一冊だけ書いた経営の本「完全なる経営」の中で「人が**自己実現**の境地に至ったとき**二項対立**が**解消**する」と言っています。

利他 と **利己** が、融合するとき

お客さまが喜ぶ 自分も嬉しい

仕事 は **遊び** となる

WORK is LIFE

技術・知識

主体性・責任感・感謝の気持ち

顧客の視点・自分の仕事の意味・価値

仕事を楽しみ・会社が好き・いい仲間

お客様を大切に思う気持ち

MIND

顧客ロイヤルティ研修

一回のお客を一生の顧客に
初めての客が

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



信頼を生む

- ・ 期待以上の事をしてくれた
- ・ 再購入の可能性高い
- ・ 他人に勧める
- ・ 最良客になる可能性
- ・ 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

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

顧客ロイヤルティ協会©2022

77

ヤン・カールソンのコトバ



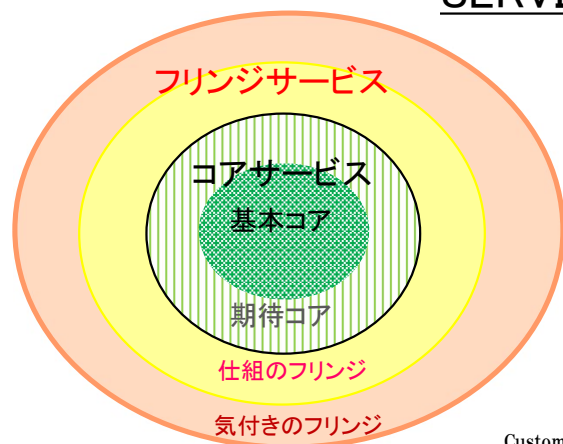
やる気のある従業員と
大変満足した顧客が
企業の唯一の真の資
産である

- ・ 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「やる気のある従業員」をつけた。顧客と従業員の順序を私が入れ替えた

顧客ロイヤルティ協会©2022

78

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

顧客ロイヤルティ協会©2022

79

「サービス」と「ホスピタリティ」

- ・ サービスとは
お客さまに役立つこと(価値)を提供する行為
- ・ ホスピタリティとは
サービスを通じてお客さまと喜びを分かち合う
精神

顧客ロイヤルティ協会©2022

80

「を」ではなくて「が」

顧客を…

- ・ 仕事は一方的
- ・ 誰にでも均一、同じ内容
- ・ マニュアルどおり
- ・ 出来ない事の理由を説明
- ・ お客様の顔を見ない
- ・ 作業

顧客が…

- ・ お客様との相互関係
- ・ 一人ひとりに合わせて
- ・ マニュアルはあたりまえ
- ・ 出来ることを探す
- ・ お客様の顔を見る
- ・ 仕事

ホスピタリティは一人ひとりのお客様への
Little Touch

顧客ロイヤリティ協会©2022

81

リトルタッチ

ちょっとした心配りから
さりげないちょっとした心配り

お客さまとサービス提供者の間に
のみ存在する心のふれあい

顧客ロイヤリティ協会©2021

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…



顧客ロイヤリティ協会©2022

83

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

顧客ロイヤリティ協会©2022

84

Betsy Sanders

顧客がすべて
すべて
顧客のために



顧客ロイヤルティ協会©2022

佐藤 知恭

あなた以外は
すべて あなたの
顧客なのです

85

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窟です。

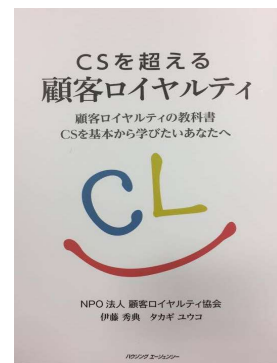
顧客ロイヤルティ協会©2022

86

「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



顧客ロイヤルティ協会©2022

87