

苦情対応を通じた顧客維持戦略

調査研究部 大沼 八重子

わが国の共済・保険市場はすでに成熟段階にあり、市場の拡大が見込めず、既存顧客を維持する防衛的な戦略の重要性は高い。顧客維持の重要性については、「水漏れするバケツ」という比喻で語られることがあるが、この喩えで示唆されるのは、離脱客の防止である。

一般に、顧客の不満足や失望は顧客の離脱を促すが、不満を感じた顧客の代表的な行動として苦情行動がある。顧客からの苦情を前向きにとり上げることは、顧客との関係改善、強固な基盤づくりにつながると考えられている。

本稿では、顧客維持戦略の有効なアプローチとして、苦情対応に関する先行研究の紹介を通じ、苦情対応の重要性について示したい。

苦情対応の巧拙が及ぼす影響

顧客が不満を感じて苦情を申し立てた後、満足のいく形で対応がなされた場合、以下のような効果が見込める。①本人のロイヤルティ^(注)を強化する、②本人の再購買意欲を高める、③よい評判（口コミ）が広がることの3つである。苦情に対する迅速、適切な対応は、顧客の信頼を高め、その後の取引深耕や再購入につながるとするのが定説となっている。

米国 Technical Assistance Research Programs社のジョン・グッドマンは、30年以上に亘り、苦情処理など顧客サービスに関する調査を手がけ、苦情行動と再購入等の相関関係に詳しい。アメリカ連邦政府をはじめ、

アメリカン・エクスプレス、コカコーラ、ハーレーダビッドソン、モトローラ、ゼロックスなど多くの有力企業とともに調査した実績を持つ。そのグッドマンの近著“Strategic Customer Service”では、苦情対応の巧拙がその後の購買行動に強い影響を与えることが、過去の経験値も含めて紹介されている(図1)。

ある企業の商品に何らかの不満をもった顧客が10,000人いるとすると、そのうち苦情を申し立てるのは半数(A)のみで、残りの5,000人(B)は不満を口にすることはないという。

さらに、苦情を申し立てた5,000人のうち、(A-1)問題が解決し、対応にも満足した人、

(A-2)問題は解決しただけであった人、

(A-3)問題は解決せず、対応にも満足できなかった人、

の割合は、多くのケースで4:3:3の比率になるという(実際的人数では2,000人:1,500人:1,500人)。

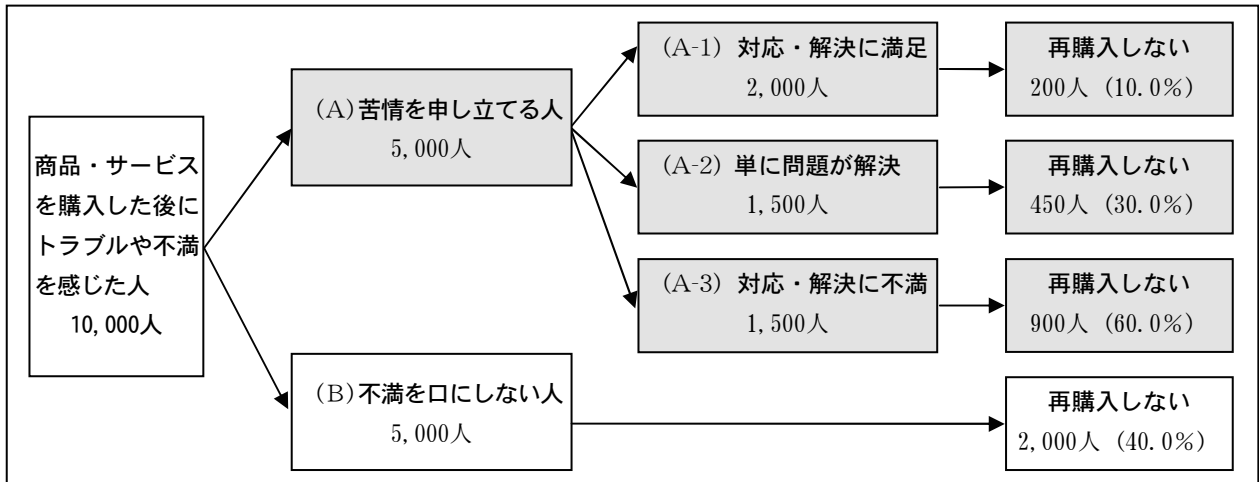
注目すべきは、この3種類のケースで、その商品を再購入しないと表明した人の割合が大きく異なることである。

(A-1)問題が解決し、対応にも満足した人たちでは、わずか10%(200人)が再購入しないと表明しただけであったが、(A-3)問題は解決せず、対応にも満足できなかった人たちでは、実に60%(900人)もの人が再購入しないと表明したのだ。

苦情対応で失敗すると、顧客は立て続けに

(注)ロイヤルティとは、そのブランドや企業に対する顧客の好意的な思い入れないしは忠誠心をいう。他店を利用せず、利用継続意図や他人推奨意図を促すマーケティング手法の一つである。顧客満足と顧客ロイヤルティは明確に区別される。

図1 不満を感じた人が「再購入しない」と表明した割合



John A. Goodman, “Strategic Customer Service” p. 76 を筆者が加工

不満を経験することになるため、再購入の意欲が大きく低下してしまうのだ。苦情に対する拙い対応は、顧客との関係に大きなダメージを与えることを肝に銘じておく必要があるだろう。

さらに言えば、苦情も言わずに他社へと離脱していく顧客、不満を抱えつつ取引継続している潜在的な離脱者への対応にも手を抜くわけにはいかない。図1の右端に注目してほしい。苦情を申し立てた後に離脱していく者(200人+450人+900人=1,550人)より、苦情も言わずに離脱していく者(2,000人)のほうが多いことが分かるだろう。

昨今、共済団体・保険会社で顧客維持のための活動が強化されているが、多くの場合、再購入率を高めることを目的としている。顧客の不満を掘り起こすことに焦点をあてた活動ではないため、潜在的な離脱者への対応としては必ずしも有効ではないようだ。

苦情は顧客からの改善要求

苦情行動に関する研究はおおよそ40年の歴史があるが、その基礎を作ったのはドイツ

出身の政治経済学者アルバート・ハーシュマンである。その著書“Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States” (邦訳『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房)のなかで、顧客が苦情(Voice)を申し立てるメカニズムを的確に説明している。

ハーシュマンの説明によれば、顧客が苦情を申し立てるのは、不満を感じただけではなく、商品やサービスの改善を期待するからでもあるという。また、不満を感じた顧客すべてが苦情を言うわけではなく、その商品をもう買わないと決めたにもかかわらず、やはり買い続けてしまうロイヤルティ(Loyalty)の高い人たちが苦情を申し立てるのだという。高いロイヤルティを持つ人にとっては、商品の購入をやめる(Exit)よりも、苦情を言うほうが、最終的には、満足のいく商品・サービスが得られると期待できるからだ。苦情とは、良くなってもらいたいという顧客からの提案であり、企業への改善要求であるというのが、ハーシュマンの主張するところで

ある。

事業者の立場からみると、苦情は顧客との関係強化、顧客からの信頼を回復するチャンスと捉えることができる。苦情をヒントに、商品やサービスの内容を繰り返し改善していけば、その企業は発展、成長していくことだろう。逆に、苦情が何の改善も生まなければ、顧客は立ち去り、その企業は淘汰される。

事業者サイドからのアプローチが大切

金融取引とりわけ共済・保険では、継続的取引がもたらす収益を重視していくことが重要である。ここで紹介した苦情対応効果は一般論に過ぎないが、その継続的取引を維持していくためには、これまで見てきたように、苦情への対応に注力することが欠かせない。苦情を申し立てる窓口を明確化する、あるいは、顧客の不満を聞き出せるよう工夫を凝らすことなど、苦情を申し立てることへの障害を取り除いていくことも必要となるだろう。つまりは、事業者サイドから苦情へアプローチすることが求められているのである。

グッドマンの分析は、苦情を申し立てない者たちへのアプローチも重要であることを示唆していた。共済・保険会社における昨今の契約者訪問活動は、潜在的に不満を抱える者に対し、リカバリーを図る絶好の機会である。コミュニケーション不足は「説明不足」や「行き違い」等の苦情・トラブルに発展することも少なくない。離脱客防止および顧客との関係維持から、顧客接点の強化は重要である。

2009年6月、金融商品取引法、保険法、農協法など多岐にわたる法律が改正され、2010年10月には裁判外の苦情・紛争解決制度「金融ADR」がスタートした。苦情の根本的な原因を明らかにし、改善や再発防止策の徹底を

図ることが時代の要請であり、金融機関の果たすべき責任や期待が高まっている。

未曾有の被害をもたらした東日本大震災は、共済・保険の提供がもたらす保障への安心感や信頼の再認識につながった。これまで以上に、共済・保険に対する期待が高まることから、業界全体での業務品質の向上が求められよう。営業担当者あるいは店舗の窓口担当者は、新たな制度を顧客に周知すると同時に、顧客一人ひとりに対し、高品質かつ誠実な対応を提供し、組織を代表する者であるとの気概を持って前向きな姿勢で臨むことが望まれる。

【参考文献】

- ・アルバート・ハーシュマン. 矢野修一訳. 離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応. ミネルヴァ書房, 2005. (Hirschman, A. O. Exit, Voice, and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations. Harvard University Press, 1970.)
- ・Goodman, J. A. Strategic Customer Service. AMACOM, 2009.
- ・藤村和宏. 適切な苦情処理がもたらす効用と抑制される苦情行動. 香川大学経済論叢. 1999, 72 (2), p. 325-366.
- ・黒岩健一郎. 苦情行動研究の現状と課題. 武蔵大学論集. 2004, 52(1), p. 1-16.