

## 不満顧客の九六パーセントが「口にしない」恐ろしさ

「同じ箇所が何回も故障するんだよ。これって欠陥商品じゃないの」

「簡単に使えるって言われて買ったけど、説明書を読んでもさっぱりわからないよ」

「おたくの会社は、いったいどんな教育をしてるんだ。客を客と思つてないんじゃないか」

企業規模が比較的小さい企業であっても、一日平均で五、六件の電話やFAXやメールが飛び込んでくる。情報の発信者は、言うまでもなく「顧客」である。

ライバル商品ではなく自社の商品を選択し、財布の紐をほどいてくれた顧客が、なんらかの意思表示をしようと企業にアプローチを繰り返す。一日五件の連絡ならば、一か月で（営業日数二二日として）一一〇件、一年間では一三二〇件の顧客の声が寄せられることになる。

これがナショナル・ブランドのような人気商品を販売する大企業ともなれば、一日で五〇〇件を超える問い合わせ、クレーム、コンプレイン等々が入ってくる。一日五〇〇件ならば、一年間で一三万二〇〇〇件。たった一人の「顧客の声」が集積された結果は、膨大な「顧客の大合唱」になっていくのだ。

ここで、極めて重大な現実を紹介しておこう。

マーケティング・リサーチの権威であるジョン・グッドマン氏（アメリカの調査会社経営者）は、各種の調査結果をもとにして、次のような「法則」を導き出した。

### ジョン・グッドマンの法則

「商品を購入した直後の顧客の四〇パーセントが、なんらかの不満を抱いている」

自社の顧客が抱く不満のあまりの多さにショックを受けた人も少なくないかもしれないが、そのショックを倍加させる、もう一つ驚くべき事実がある。

四パーセント。

「不満足顧客の四パーセントだけが、クレーム顧客として不満を口に出して言う」

ジョン・グッドマン氏は、この四パーセントに注目して顧客と不満の関係を分析していった。仮に、一日に三〇〇〇人の購入顧客がいたとする。一日で三〇〇人ならば、一か月二二日の営業日として、二二日×三〇〇人＝六六〇〇人の購入になる。これが一年ならば七万九二〇〇人の顧客が自社商品を購入してくれることになるだろう。

ところが、ジョン・グッドマンの法則によれば七万九二〇〇人の顧客の四〇パーセントに相当する三万一六八〇人がなんらかの不満を抱き、さらにその四パーセントに当たる一二六七人の顧客が不満を口にするのである。

こうした不満顧客の存在を少しでもイメージすることができたら、企業が置かれている状況の深刻さが、少しは理解できるに違いない。

さらに深刻な問題は、近年とくに「顧客の不満が急増している」という現実である。バブル経済崩壊後、抜本的な経営改革を行わないまま体力を消耗し続けてきた多くの企業は、いまだに「売れない時代に売れる商品」や「飽和市場に訴求できる商品」を、見つけだせないでいる。

「とにかく主力商品が売れない」

「放っておけばすぐに在庫の山になる」

「ライバル企業が矢継ぎ早に連発する新商品の影響で、販売戦略が構築できない」

販売の第一線は、にっちもさっちも行かない状況に追い込まれている。

「何でもいいから、売れるヒット商品を開発してくれ。目先を変えただけのモノでも何でも構わない。消費者心理は極限まで冷えきっている」

販売現場から本社の開発部隊に向かって、悲鳴のような新商品待望論やヒット商品願望がぶつけられている。

あの手この手の販売促進策も底をつき、ライバル企業との値引き合戦が利益をさらに低下させ、販売員の人件費さえ稼ぎ出せないほどの瀬戸際に追い込まれてしまった。

人員縮小のリストラは、もうとつくと断行されている。販売現場では、一人二役、三役、四役が当たり前の過重労働が恒常化してしまった。

こうした販売現場の悲鳴を受け止めなければならぬ商品開発部隊にも、「とにかく利益を稼げる商品を開発しろ！」とトップから大号令が追いかけてくる。

先代、先々代のトップが「開発の失敗を許容するのが我が社の風土」と胸を張っていたのも今は昔である。研究費はもちろん開発期間まで大幅に短縮されながら、「数打ちや当たる式」の乱開発が繰り返されてきた。

その結果、いったい何が起こったのか。

商品の粗製濫造は、顧客からのクレームを一気に大発生させた。生産管理さえ十分に行われぬ製造現場の実態は、異物混入事件や食中毒など、マスコミで大きく報道される事件を含めて、大量の顧客クレームを引き起こしている。まさしく「貧すれば鈍する」のたとえどおり、現在の製造業は生産者としての自覚さえ失いかけているといえるだろう。

製造現場では、合言葉のようになっているコストダウンも、行き過ぎて製品の品質を劣化させている。コスト最優先で、長年つき合いのある仕入れ先を変更する、品質を落としても安い原材料を使うという判断を行ってしまう。また、人件費をカットする目的でベテラン技術者をリストラし、製造のいろはを覚えただけの若手や中途採用の技術者に仕事を委ねる。

クレームの増産拠点は、製造現場だけではない。

ぎりぎりの人数で一人何役もこなさなければならぬ販売スタッフは、とにかく売上げ至上主義で縛られて、顧客サービスなどは二の次、三の次だ。顧客満足を考える前に、一つでも商品

売り捌かなければならない。

ゆえに、説明もロクにしないまま、押しつけるかのように商品を販売してしまう。その結果、せっかく接点を持てた顧客が「言われるままに買ったけど……」と不満を募らせたり、「販売員にうまく買わされた」という「恨み節」さえ、大量発生させてしまう。

きちんとした商品説明と顧客応対ができていれば回避できるトラブルが、レストラン経営の犠牲になった形で噴出している。

こうした企業と顧客の危機的な関係は、ある意味で「企業が顧客をなめてきた証拠」と言えるかもしれない。

前述のようにグッドマン氏が、不満顧客の九六パーセントは「不満を口にしない」と分析したが、会社に文句を言わない顧客がそのまま口を閉ざし続けている保証はどこにもない。多くの企業は、自社の商品の評判が口コミで伝播する「口コミ効果」というものを信じているが、口コミにはマイナス効果もあることを意識する企業は、意外に少ない。

次のような状況をイメージしてみよう。

一般的な四人家族の家庭があったとする。

この家族の一人がある商品を購入して、強い不満を抱いてしまった。

「こんな商品、よく売るものね。頭にきちゃう」

不満を抱いた本人は、家族が揃った夕食時に不満をぶちまけた。誰かに言わなければ、とても

じゃないが腹の虫がおさまらないといった感じだ。

この家族は、翌日会社や学校などで、自分の身内が被った理不尽な現実を話した。

「ねえ、ちよつと聞いてよ。うちのお姉ちゃんがこんな商品買っちゃったんだって。ホント、信じられないひどさよね」

高校生の妹は、さつそく学校で友達に「事件」を報告した。

これを耳にした学友は、学校から帰るとすぐに母親に、「お母さん、A子ちゃんのお姉さんがひどいめにあったんだって。あんな商品、絶対に買っちゃダメよ」と言う。

こうした不満の口コミは、ほんの一部のシミュレーションに過ぎないが、なんらかの動機で腹を立てた顧客は、往々にして不満を他者に広めていく。人間には、他者に話をすることでストレスを解消するという側面もある。

私も顧客・サービス研究所の調査によると、不満を抱いた顧客は一年間で四〇人から四五人に「不満を言い触らす」という分析結果が出た。ひどい不満を感じた顧客は、怒りの感情が最も激しい約一か月間に一四人から一五人に不満をぶちまける。

とくに自分の思い入れの深い商品に関するトラブルなどは、不満の伝え方にも感情が入る。たとえば女性の場合などは、化粧品やファッション衣料、食品などに関する不満やトラブルは、繰り返し繰り返して「噂話」として伝えられるだろう。

不満の口コミは、一対一で伝わっていくとは限らない。ほとんどのケースは、不満を持った人

間一人に対して、不満を聞いてあげる人が複数いるので、不満の口コミは驚くべき人数に拡大していく。

会社の上司、同僚、部下、学校の友達、先輩、先生、主婦の仲間や趣味サークルの仲間など、一対複数で口コミが拡大していくシーンは、日常生活の中で無限に存在する。

ここで、単純な計算を試みたい。

「一人の顧客が四〇人に不満を漏らし、不満を聞いた四〇人の一人ひとりが、また四〇人ずつに不満を伝えていくとする。そうした口コミが五回繰り返されたら、いったいどれくらいの人数が不満情報＝クレーム情報を共有することになるだろうか」

四〇人ずつ五回にわたって不満が口コミされていく場合、計算式はこのようになる。

《四〇人×四〇人×四〇人×四〇人×四〇人＝四〇人の五乗》

電卓で計算すれば、答えは即座に《一億二四〇万人》と出るはずだ。

たった一人の顧客の不満が、マイナスの口コミ効果によって、ゆくゆくは日本全国に広まってしまおうという、とんでもないシミュレーション結果となるのである。

ただし、不満の伝播は対面的な口コミばかりとは限らない。瞬時に多数の人間が事実を知る手段としてはマスコミ報道があるが、近年、私たちはパーソナルな情報発信手段を手にした。

インターネットである。

インターネットにひとたび情報を流せば、瞬時に世界へと発信されていく。国境を越え、時間

を超えて、瞬く間に一人の顧客の不満は、世界中の企業、世界中の消費者へと伝わってしまうのである。

いまや一企業、一製品の問題は、局所的な問題ではなく、「世界共通の関心事」にさえなってしまった。最近、私がアメリカへ行ったときにも、複数のアメリカ人から「あの自動車会社はどうなったか」「食品会社の不祥事はその後、どうなったのか」「日本のメーカーの将来は大丈夫なのか」と、質問を受けた経験がある。

現代のようなグローバル経済になると、「日本人ならば誰でも知っている企業のトラブルは、世界中の誰もが知っている」という情報化社会が現実になった。あなたの会社のたった一人の顧客の不満が、地球の裏側にさえ瞬時に知られてしまう時代がやってきたことを、いまこそしっかりと認識すべきだろう。

## 火に油を注いだ一流企業の対応

いまや企業は生活者の目から、ガラス張りで監視されている。たった一人の顧客のクレームが、その場限りの解決で済まないケースも少なくない。一つの顧客クレームが瞬時に情報公開されて、企業が決定的にイメージダウンする可能性も否定できない時代といえるだろう。

では、トラブルが発生したとき企業は、どのような対応をとるべきなのか。

生活者との「適正距離」が取りにくくなった現代、企業はトラブルが起こったそのとき、どのような行動を選択すべきなのか。しなければならぬ行動と、してはいけない行動は、どう区別すべきなのか。

ここからは、クレームやトラブルが発生したときに、まず実践すべき初期対応のアクションプランを考察していくことにしたい。

いまここで一つだけはっきり言えることは、起こったトラブルのモグラ叩きに終始していても、状況は永遠に好転しないという事実である。ただただ場当たりにトラブルを「始末する」のでは、企業が置かれた状況はますます悪化し、ついに経営破綻のシナリオさえ描かれてしまう。自らが掘った墓穴に落ち込んで、市場への参加資格さえ剥奪されてしまうに違いない。

私は、こう提案する。

企業は最初に、次のことをきちんと受け止めるべきである。

「クレームのないビジネスは存在しないし、完全無欠の商品など存在しない」

意外に思うかもしれないが、こんな当たり前の真理を自覚していない企業が、いかに多いことか。私は長年のコンサルティング活動の中で、企業の無自覚を何回も痛感した。

顧客からのクレームを受けた企業の工場や担当者は、あたかも自社の商品を完全無欠のように説明し、故障の発生原因が「使用者のミスにある」と言い兼ねないような、呆れた対応に終始す

る。

企業は、平気で自社は間違っていないと誤信してしまうのである。

「当社の商品に限って……」

「これまでそのような故障が起きたことは、一度もありませんが……」

「どのようにお使いになっていましたか？」

妙な言いがかりは迷惑だ。そっち（顧客）の使い方の問題があるんじゃないのか——応対する担当者の本心が透けて見える慙懃無礼な態度が、少くない。

私が体験した実話を紹介しよう。

数年前のある深夜、世界陸上の中継を見ていたとき画面がCMに切り替わると、ついついうたた寝をしてしまった。あつ、眠ってしまったな……。

少し経って目を覚ました私は、目の前に起こっている事態に驚愕した。なんと、テレビからもうもうと白い煙が出ていたのである。

大変だっ！ このままじゃ火事になる。

非常事態に直面した私は、煙で咳き込みながら、慌ててコンセントを引き抜いた。画面は真っ暗になり、白煙は収まった。テレビは相当に熱を帯びていた。

私は、最悪の危機を回避できたことに安堵した。いま振り返ってみても、あのとき目が覚めるのがもう少し遅かったらと思うと、ゾッとする。